

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
Анализ и совершенствование системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии

УДК 005.95-047.44

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Вадилов Анзор Хусейнович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н.		

Томск – 2018

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 О.Б. Юдахина

\_\_\_\_\_  
 (Подпись) (Дата)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Бакалаврской работы</b>
----------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
<b>2Э41</b>	<b>Вадилову Анзору Хусейновичу</b>

Тема работы:

<b>Анализ и совершенствование системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Налоговый кодекс РФ, данные по формам статистической налоговой отчетности, научная литература, периодические издания, интернет-источники.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой</i>	1) Теоретические основы управления набора, отбора и адаптации персонала предприятия. 2) Анализ набора, отбора и адаптации персонала в ПАО «Газпром трансгаз».

<p>области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>3) Предложения по совершенствованию действующей системы набора, отбора и адаптации персонала</p>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Графическая часть дипломной содержит основные результаты и этапы исследования: Рисунки: 1. Классификация концепций управления персоналом 2. Доли использования внутренних и внешних источников подбора персонала 3. Процесс планирования 4. Структура сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» по возрасту за 2017 год 5. Обеспеченность отделения ПАО «Газпром трансгаз» трудовыми ресурсами за 2016–2017 гг.(чел.) 6. Динамика распределения работников отделения ПАО «Газпром трансгаз» по образованию за период с 2016 по 2017 гг. 7. Динамика распределения сотрудников предприятия по трудовому стажу за период с 2016 по 2017 гг. 8. Движение рабочей силы отделения ПАО «Газпром трансгаз» за 2017 г. 9. Адаптация работников в составе единой команды 10. Адаптация работников в составе команд, сформированных по признаку</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p><b>Социальная ответственность</b></p>	<p>Феденкова Анна Сергеевна</p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Вадилов Анзор Хусейнович		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 134 страниц, 18 рисунок, 17 таблиц, 62 использованных источника, 2 приложений.

Ключевые слова: персонал, системы набора, отбора и адаптации персонала, численность сотрудников, нефтяная промышленность.

Объектом исследования являются системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии ПАО «Газпром трансгаз».

Цель работы заключается в разработке системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии ПАО «Газпром трансгаз».

В процессе исследования проводились изучение и анализ нормативно-правовых актов, федеральных законов, Налогового Кодекса РФ, открытых финансовых документов, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии.

В результате исследования были предложены мероприятия по улучшению существующей системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии ПАО «Газпром трансгаз».

Область применения: результаты могут быть использованы предприятием ПАО «Газпром трансгаз» для совершенствования системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в разработке эффективной системы набора, отбора и адаптации персонала на предприятии.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	7
Введение	10
1 Теоретические основы управления набора, отбора и адаптации персонала предприятия	12
1.1 Значение набора, отбора и адаптации персонала в управлении предприятием	12
1.2 Особенности систем набора и отбора персонала	20
2 Анализ набора, отбора и адаптации персонала в ПАО «Газпром трансгаз»	45
2.1 Краткая характеристика предприятия ПАО «Газпром трансгаз»	45
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала	48
2.3 Анализ действующей системы набора и отбора персонала	55
2.4 Анализ действующей системы адаптации персонала	62
3 Предложения по совершенствованию действующей системы набора, отбора и адаптации персонала	74
3.1 Мероприятия по совершенствованию действующей системы набора и отбора персонала	74
3.2 Мероприятия по совершенствованию действующей системы адаптации персонала	91
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	98
4 Социальная ответственность	105
Заключение	114
Список использованных источников	121
Приложение А Пример программы сопровождения сотрудника на период испытательного срока	128
Приложение Б Зависимость основных приоритетов в сфере управления персоналом	133

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### **Нормативные ссылки**

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

16. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.



## **Определения**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Набор персонала - это формирование необходимого резерва кандидатов на открытые вакансии и специальности

Подбор персонала - это выбор из имеющегося резерва кандидатов наиболее подходящего претендента, который и займет вакантную должность. Подбор представляет собой латентную функцию, осуществляемую организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности.

Адаптация представляет собой реакцию субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению эффективности. Также она предусматривает приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

## **Введение**

Отбор персонала на предприятии является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, независимо от ее сферы деятельности, корпоративной культуры, этапа развития. В условиях ужесточения конкуренции возрастают требования к качеству подготовки персонала, поэтому руководители предприятий стремятся привлечь уже состоявшихся специалистов, количество которых, по понятным причинам, ограничено. От того, насколько эффективно менеджеры по персоналу справляются с привлечением людей, в организации складывается представление об ее надежности и стабильности.

В то же время во многих российских организациях выявлены неэффективные способы и методы отбора персонала. Очень часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания персоналу, который обеспечивает работу предприятия по все этим направлениям.

Целью бакалаврской работы является исследование системы набора и отбора персонала в организации и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью в работе определены следующие задачи:

1. Изучить современные подходы к совершенствованию процесса поиска и отбора персонала в российских организациях.
2. Дать общую характеристику предприятию и проанализировать социально-экономические показатели деятельности.
3. Проанализировать систему набора и отбора персонала в организации.

Объектом исследования является система набора и отбора персонала ПАО «Газпром трансгаз». Предметом исследования являются методы и технологии поиска отбора кандидатов на вакантные должности в компании.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления персоналом: М. Армстронга, В.Р. Веснина, С.В. Ивановой, А.Я. Кибанова, Д. Купера, М.И. Магуры, С.К. Мордовина, А. Робертсона, В.А. Спивака и других

В работе использовались методы системного подхода, сравнительно-сопоставительные методы (анализ, синтез, аналогия, классификация), статистические методы количественных показателей, а также общеэкономические методы построения научной концепции.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех разделов, заключения, социальной ответственности, списка использованных источников.

# **1 Теоретические основы управления набора, отбора и адаптации персонала предприятия**

## **1.1 Значение набора, отбора и адаптации персонала в управлении предприятием**

Подбор персонала - важный этап в работе с кадрами, включающий расчёт потребности, построение моделей рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

Современные технологии подбора персонала включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала. Прежде всего ведётся набор персонала, так как прежде, чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить. В этом и заключается набор – то есть необходимо сначала создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут уже отобраны наиболее подходящие работники.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определённые должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

А так же в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по отбору персонала, являются:

- постановка чётких целей организации;
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей; наличие планирования персонала, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Другими словами – отбор персонала являются лишь частью работы любой организации в процессе управления коллективом, который, в свою очередь, лишь одно из звеньев целостной системы комплексных мероприятий в деятельности организации.

При отборе персонала следует иметь в виду три основные положения:

1. Отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Полный учёт всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Поэтому, для того чтобы политика организации в области отбора персонала была эффективной, а работники полностью подходили по своим профессиональным, деловым и личностным качествам установленным требованиям, необходим комплексный подход. Не существует одного оптимального метода на все случаи жизни. Нужно владеть всем имеющимся арсеналом поиска нужных работников и использовать его в зависимости от конкретной задачи.

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда, занятые изучением проблем управления, переработкой информации с использованием технических средств управления. Основными результатами их труда является создание новой информации, изменение её содержания или формы, подготовка управленческих решений и после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - уже реализация и контроль за исполнением этих принятых решений.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы:

- руководители, которых в зависимости от масштаба управления относят к линейным руководителям, отвечающим за принятие решений по всем функциям управления;
- и функциональные специалисты управления (руководители), которые реализуют отдельные функции управления (бухгалтеры, экономисты, финансисты, маркетологи и др.)

Служащими являются технические специалисты, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе (инженеры, операторы, др.).

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и в наличии у них в подчинении других работников.

В теории менеджмента существуют разные трактовки участия человека в общественном производстве – это «трудовые ресурсы» и «человеческие ресурсы», и «управление персоналом», и «управление кадрами», и «социальный менеджмент» и др.

Учитывая все перечисленные подходы к анализу и роли человека в производстве, их можно в целом представить как различные взгляды на одно и то же явление, поэтому все концепции можно включить (или классифицировать) в виде квадрата (рисунок 1).



**1-я** - Экономическая система.

**2-я** – Социальная система.

Рисунок 1 - Классификация концепций управления персоналом

Согласно схемы идёт разделение концепций на экономическую и социальную системы, и одновременно показан взгляд на человека как на ресурс и как на личность в процессе производства. Таким образом, управление

персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определённые социальные группы.

Передовые предприятия (фирмы) России базируются на концепциях «управление персоналом» или «управление человеческими ресурсами».

В целом система работы с персоналом организации - это совокупность принципов и методов управления кадрами, включающая множество взаимосвязанных следующих подсистем:

- концепции управления персоналом;
- кадровую политику;
- подбор персонала;
- оценку персонала;
- расстановку персонала;
- адаптацию персонала;
- и обучение персонала.

Концепции управления персоналом рассматривают рынок трудовых ресурсов. Классификацию персонала по категориям и взаимосвязь подсистем.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительный период (перспективу).

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности на основе разнообразных методов.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки потенциала, планируемой карьеры и наличия вакантных должностей.



Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива (индивидуума) к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации и к рабочему месту.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Вся система работы с персоналом отражается в уставе организации (или предприятия), в философии организации, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, штатном расписании предприятия, положении об оплате и премировании труда, положении о подразделениях, в трудовом договоре сотрудника, должностных инструкциях, моделях рабочих мест, регламентациях управления и др. (то есть практически в главных нормативных документах организации).

Управление персоналом (согласно рассмотренной структуре) является система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека в интересах, как самого человека, так и организации. В современной трактовке к персоналу относят всех работников, выполняющих производственные и управленческие функции.

Функция управления персоналом неразрывно связана со стратегией функционирования и развития любого предприятия (организации) и немыслима без обращения к персоналу, эффективность управления которым определяется тем, насколько обеспечен баланс интересов самого персонала и интересов собственно предприятия, носителями которых выступают собственники и высший менеджмент предприятия.

Для эффективного функционирования предприятия необходимо сформировать сильную команду, способную поддерживать высокий

профессиональный авторитет этого предприятия, реализовать миссию этого предприятия, его цели и задачи.

Специфические особенности управленческой деятельности предприятия заключаются в следующем:

- в трактовке управленческой деятельности как синтеза индивидуальной и совместной деятельности;
- в характеризующейся не прямой, а опосредованной связи с конечными результатами функционирования той или иной организации;
- в главной её сути как организации деятельности других людей, т.е. деятельности «второго порядка»;
- в наличии инвариантной системы управленческих функций;
- в наличии двух основных аспектов, связанных с обеспечением технологического процесса вместе с организацией межличностных взаимодействий;
- в сочетании двух основных принципов ее организации – иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного) и необходимости их оптимального согласования.

В управлении персоналом ключевую роль играет высшее руководство, линейные руководители и отдел персонала. В такой структуре высшее руководство задаёт стратегию, цели и стандарты деятельности, линейные руководители отвечают за подчинённый персонал и результаты работы своих подразделений, а отдел персонала разрабатывает, внедряет и поддерживает эффективную систему управления человеческими ресурсами организации.

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы приобретает особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям работы. В таких условиях руководитель предприятия (работодатель) должен

исходить в своих решениях из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности при выполнении работ, решении задач (в том числе проблемных задач) зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста.

С учётом этих требований система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как не возобновляемый ресурс или человеческий капитал.

В такой комплексной системе управления человеческими ресурсами одной из важных задач деятельности менеджеров является приём на работу, где задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности предприятия в персонале - в качественном и количественном отношении с учётом места и времени работы, а также эффективным соединении характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, призванных выполнять эту задачу.

Хотя многие менеджеры при приёме на работу ориентируются на специальности, которые работник выполнял на предыдущем месте работы (или нескольких местах работы), при этом, получая эту информацию либо из личной беседы или из трудовой книжки, однако существуют определённые технологии отбора персонала, которые с успехом используются в мировой практике.

Таким образом, главной задачей отбора персонала является выбор наиболее подходящих кандидатов из сформированного и созданного в ходе набора резерва, при этом используются многочисленные формы и методы отбора, с помощью которых оставляют наиболее подходящих, квалифицированных и перспективных для предприятия людей.

В целом отбор персонала при управлении человеческими ресурсами имеет важное значение, поскольку от этого во многом зависит дальнейшая деятельность организации (предприятия), её успех, так как только при наличии квалифицированного и заинтересованного в работе персонала можно добиться наилучших результатов и поставленных задач и стать конкурентоспособными в условиях рынка

## **1.2 Особенности систем набора и отбора персонала**

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи этого этапа найма ориентированы на формулирование привлекательных условий для необходимых фирме работников, поскольку она сможет конкурировать, не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и:

- более привлекательное место и время работы;
- удобные транспортные возможности;
- дополнительные социальные услуги и т. п.

Методы подбора и отбора персонала являются неотъемлемой частью общей системы управления персоналом. В целом же можно выделить шесть основных направлений современных подходов к подбору и отбору персонала:

1. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода.

3. Необходима чёткая регламентация процесса подбора и отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы.

4. Основные этапы процесса подбора и используемые методы зависят от того, из каких источников — внешних или внутренних — организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса подбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и миссии организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы подбора и отбора.

Таблица 1 – Эффективность различных методов подбора персонала

Источник набора	Результат источников набора	Результат (в %) от суммы всех источников набора	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятая предложений на работу
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	2127	34,77	6,40	58,37
Публикация объявлений	1979	32,35	1,16	39,98
Различные агентства	856	14,00	1,99	32,07
Прямое распределение в	465	7,60	1,50	13,21

Продолжение таблицы 1

Внутри компании	477	7,30	10,07	65,22
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	134	2,19	5,97	57,14
Справочники-списки ищущих работу	109	1,78	8,26	81,82

Данные таблицы показывают, что организации следует использовать всевозможные методы и пути формирования коллектива, поскольку ни один из существующих методов подбора персонала стопроцентной гарантии успеха не даёт.

Далеко не простым является и многоэтапный процесс отбора.

В первую очередь - это предварительный отбор, а, именно, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, в некоторых случаях медицинский осмотр и т. д. При этом, как правило, ориентируются на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Одновременно учитывают и соответствие индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст).

Методы подбора персонала могут быть активными и пассивными, а источники привлечения кадров - внешними и внутренними.

Активные методы подбора - к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение.

Прежде всего - это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты

«неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы.

Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

К пассивным методам подбора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда.

Существуют два возможных источника найма: внутренний и внешний.

К внешнему источнику, который чаще всего применяется, относятся:

1. Объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе и профессиональных журналах.
2. Выезд работников организации в учебные заведения.
3. Рекламные объявления.
4. Государственные агентства занятости.
5. Рекрутинговые агентства.

Немалая часть организаций предпочитают проводить подбор кадров на вакантные должности в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность и улучшает моральный климат.

Внутренние источники для замещения вакантных должностей подразумевают использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей. Наиболее эффективным будет сначала использование возможностей внутреннего конкурса, а в случае отрицательного результата использование внешних источников найма требуемых специалистов.

1. Внутренний конкурс. В некоторых организациях к внутреннему конкурсу обращаются: при сокращении штатов; при перераспределении персонала; при перемещении персонала. При объявлении внутреннего конкурса кадровая служба рассылает по подразделениям информацию об имеющихся вакансиях, извещает об этом всех работников.

2. Совмещение профессий. Этот метод целесообразно использовать, если объем работ небольшой или исполнитель требуется на время, например, когда другой сотрудник находится в отпуске. В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение должностей собственными специалистами организации. Так примером совмещения профессий будет являться выполнение работы на должности декана факультета ВУЗа и занятие должности доцента и профессора на какой-либо кафедре данного учебного заведения этого же вуза, или ведение учебных занятий параллельно на двух кафедрах.

3. Ротация кадров. Ротация представляет собой перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одной организации. Ротация кадров может иметь целью повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач, без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смену задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.



4. Способом замещения вакантных мест может являться также сверхурочная работа. Преимущество сверхурочной работы состоит в том, что не возникают затраты на подбор и поиск нового персонала. Однако сверхурочная работа ограничивается требованиями Трудового кодекса Российской Федерации.

Более наглядно доля использования внутренних и внешних источников подбора персонала представлены на рис. 2.

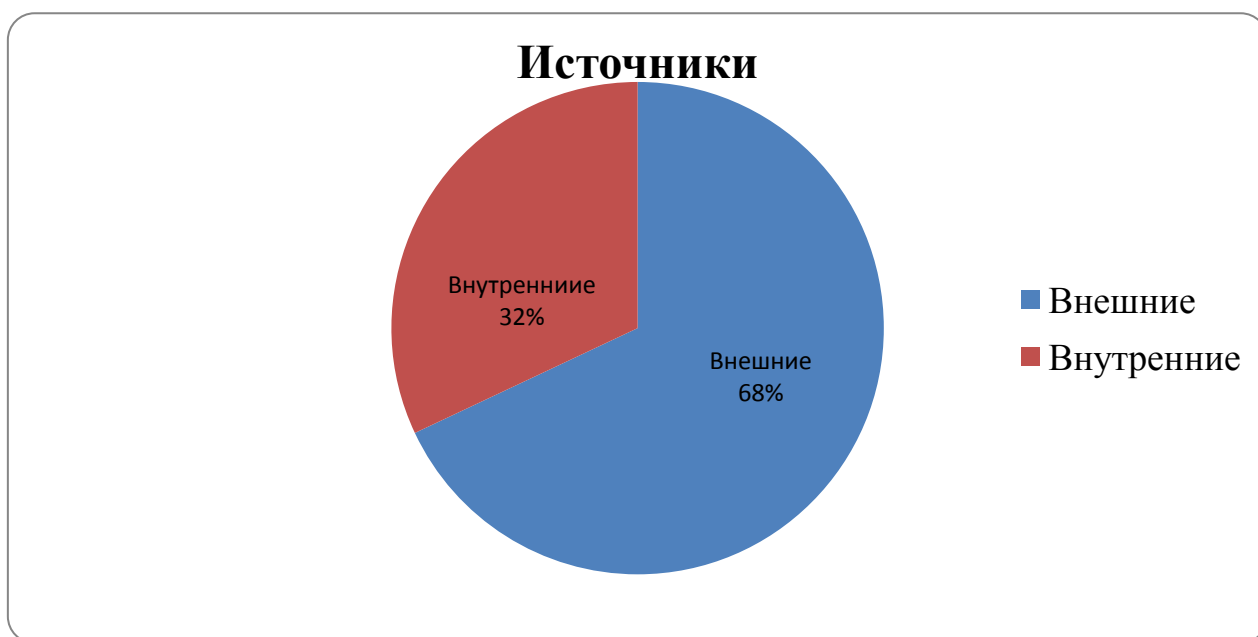


Рисунок 2 – Доли использования внутренних и внешних источников подбора персонала

Но в любом случае выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Работа по поиску подходящих людей начинается на базе заранее сформулированный требований к кандидатам, основанных на уже

существующих должностных инструкциям и требованиях к должности. Традиционно этой функцией занимаются кадровые службы организаций.

При заполнении вакансий за счёт людей, уже работающих в фирме, на рабочее место попадают люди, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счёт более лёгкой адаптации к условиям работы или к новой должности.

Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	<p>Ускорение карьерного роста собственных сотрудников</p> <p>Повышение причастности к организации</p> <p>Улучшение социально-психологического климата в коллективе</p> <p>Сохранение уровня заработной платы</p> <p>Снижение затрат на подбор, найм, адаптацию и обучение персонала, а также в связи с уменьшением текучести кадров</p> <p>Повышение мотивации труда и удовлетворённости трудом</p>	<p>Ограниченные возможности в подборе персонала</p> <p>Возможность возникновения конфликтных ситуаций между сотрудниками компании в процессе конкурсного отбора</p> <p>Возможность возникновения неформальных отношений - "семейственности" при решении деловых вопросов между бывшими коллегами</p> <p>Снижение производительности труда работников, не занявших вакантную должность</p> <p>Увеличение затрат на переподготовку или повышение квалификации персонала при переходе на новую должность</p> <p>Субъективный подход к профессиональным качествам некоторых работников при занятии вакантной должности из-за большого стажа работы в данной организации</p>

## Продолжение таблицы 2

Внешние	<p>Более широкие возможности выбора кандидатов</p> <p>Появление с приходом новых людей новых идей, способствующих развитию организации, наличие свежего взгляда на проблемы организации</p> <p>Удовлетворение абсолютной потребности в кадрах, как в плане качества, так и в плане количества</p> <p>Снижение риска возникновения интриг в коллективе, так как с приходом новых сотрудников он становится менее сплочённым</p>	<p>Увеличение затрат на привлечение кандидатов</p> <p>Удлинение процесса адаптации новых сотрудников в связи с недостаточными знаниями о специфике работы организации у новых сотрудников</p> <p>Ухудшение социально-психологического климата в организации</p> <p>Снижение возможностей для профессионального и должностного роста собственных сотрудников организации</p> <p>Снижение эффективности межличностных коммуникаций, в связи с тем, что новых сотрудников плохо знают в организации</p>
---------	--	--

Данные, представленные в таблице, показывают, что использование внутренних источников для привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей повышает мотивацию труда персонала, предоставляет им возможности для продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах и не способствует интенсивности производства. В свою очередь, внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплочённости членов коллектива.

Преимуществом внутреннего набора перед внешним является его дешевизна. Но в то же время, выбор ограничен числом сотрудников организации, среди которых может не оказаться необходимых людей – это, пожалуй, главный недостаток внутреннего набора.

После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о приглашении на собеседование кандидата начинается

самый ответственный период для кадровых служб – период отбора персонала, включающий несколько этапов.

1. Оформление анкетных и автобиографических данных.
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование.
4. Освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
5. Медицинский контроль и аппаратные исследования.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключение о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

На каждом этапе отбора отсеивается часть заявителей вследствие несоответствия определенным требованиям или отказа самих кандидатов от процедуры, принимая другие решения. Использование всех этапов обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше должностной уровень менеджера-соискателя, тем больше потребности в использование всех этапов отбора. Определение потребности в персонале является начальным этапом процесса отбора персонала. Он базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Процесс такого планирования включает в себя три шага:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Расчет будущих потребностей.
3. Программа удовлетворения потребностей в персонале (набор и отбор).

На первом шаге руководство (отдел персонала и руководитель соответствующего отдела) проводит оценку наличных ресурсов, другими

словами, рассчитывает, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели, и анализирует, насколько качественно каждый из них ее выполняет.

Второй шаг - прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации поставленных целей организации.

Третий шаг представляет собой программу удовлетворения потребности в персонале, которая включает в себя конкретные, подробно разработанные мероприятия по привлечению, отбору, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

При планировании процесса подбора учитываются как количественная, так и качественная потребность в персонале.

Схематично данный процесс можно представить намного шире и помнить, что он носит системный характер:

<b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ</b> Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? Где в ней нуждаются? Какие и сколько имеется рабочих мест?	
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИЕМА НА РАБОТУ</b> <b>Внешнее планирование Внутреннее планирование</b> Откуда, как и когда будут Какие и сколько сотрудников, дополнительно приниматься когда и на какое время должно быть на работу сотрудники? перемещено по службе, повышено в должности?	
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАДРОВ</b> Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии? Какие мероприятия проводятся?	
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ</b> Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?	
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА</b> Какие и сколько учебных мероприятий необходимо, новый или имеющимся в наличии персонал аттестуется на предусмотренные рабочие места?	
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА</b> Сколько и какие работники, когда и на какую должность будут назначены?	

Рисунок 3 – Процесс планирования

Каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации продельывают в этом плане серьёзные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Как бы там ни было, но долговременный успех любой организации несомненно зависит от наличия необходимых работников в необходимое время на правильно выбранных должностях. Недобросовестно выполненное, и тем более - вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьёзные проблемы уже в самое короткое время.

Следующим этапом процесса отбора персонала является - сбор информации о кандидатах.

Таблица 3 - Источники информации о претенденте на вакантную должность

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Даёт представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию
Аттестат зрелости	Даёт сведения об успеваемости в школе; о профессиональной квалификации
Трудовая книжка	Подтверждает места работы, указанные в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика.
Рекомендации	Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Даёт возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем
Пробная работа	Определяются способности к определённой работе (например, обладание определёнными навыками и т.п.)
Медицинский осмотр (на профессиональную пригодность); Психологические тесты	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению

Первый шаг – анализ представленных резюме. Оценивается не только его содержание, но, самое главное, правдивость указанных фактов. Особенно это необходимо для защиты организации от криминалитета.

Второй - предварительное собеседование. Оно до сих пор является наиболее широко применяемым методом отбора персонала. При этом выбираются самые различные принципы ведения, вплоть до стрессовых. Участвовать в них могут от работодателя несколько человек, представляющих разные службы: психологи, экономисты, технический персонал и т.д.

Третий шаг - испытательный срок. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объёме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких - либо последствий для организации.

Отдельный этап отбора - решение о найме.

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата .

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями, его переводят в разряд постоянных работников.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Сегодня начинает складываться новая модель отбора персонала. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только

требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание как их профессионально-квалификационные, так и личностные качества, например способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде.

На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Довольно надежным способом проверки претендентов является тестирование, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности и т.д.

Формой проверки поступающих на работу может быть письменная характеристика или рекомендательное письмо с последнего места работы. В целом их достоверность и надежность весьма невысоки (как свидетельствует западный опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем - ложные), поэтому обычно их содержание мало кого интересует - главное общий вывод, а то и просто сам факт их наличия.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них.

Из всего выше сказанного можно сказать то, что прием на работу представляет собой сложную систему взаимосвязи между работодателем и соискателем. И чтобы получить работу требуется пройти множество этапов отбора.



Рассмотрим также сложности, которые наиболее часто возникают при подборе кандидатов.

Так, одной из основных проблем поиска новых сотрудников является профессиональная неподготовленность лица, проводящего подбор. Этим должны заниматься грамотные и зрелые специалисты, которые имеют практические навыки ведения беседы, могут соотнести способности кандидата с требованиями вакансии, знают состояние рынка труда в своей отрасли[3].

Следующая проблема, с которой работодатель может столкнуться при проведении оценки, - неправильное использование методов подбора и неумелая интерпретация результатов, что приводит к ошибочной оценке профессиональных и личностных качеств кандидата.

Профильный бизнес-кейс - это пример рабочей ситуации, решение которой позволяет выяснить и оценить ключевые для данной должности качества, компетенции, готовность кандидата решать типовые и нестандартные задачи, составить представление о его ценностях, взглядах, модели поведения и личностных качествах[21]. В отличие от интервью по компетенциям, где кандидат моделирует прошлый опыт, кейсы позволяют оценить человека в настоящий момент. Данный метод надежен при условии точно и профессионально подобранной рабочей ситуации.

При подборе необходимо использовать комплекс различных методов, поскольку по отдельности они не дают исчерпывающей информации о кандидате[25]. Результаты, полученные с помощью одного метода, нужно дополнять данными, полученными с помощью других методов, только тогда можно рассчитывать на то, что отобранные сотрудники будут максимально соответствовать установленным критериям подбора и полностью устроят организацию.

### **1.3 Адаптация в системе управления персоналом**

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. Вместе с ростом организации увеличивается общее количество подразделений и сотрудников.

Адаптация (от лат. *adaptatio* - приспособление) - это процесс приспособления работника к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни.

Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять

свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Внедрение системы управления адаптацией в предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения зависят такие важные задачи для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации - работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником.

Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

#### Сущность адаптации

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Термин " адаптация " применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют следующие виды : социальную и производственную адаптацию . В определенной мере эти два вида адаптации

пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Адаптация социальная - (от лат. *adapto* - приспособляю и *socialis* - среды) - 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентации индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения.

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко: а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды - с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой; б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается.

Таким образом, адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Важнейшими компонентами адаптации сотрудника являются мероприятия по согласованию самооценок и притязаний работника с его возможностями, с одной стороны, с др. - реальностью производственной среды, в которой он адаптируется. Здесь возможны противоречия, от глубины и разрешимости которых зависит успешность адаптации.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс мероприятий по его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника . Это процесс, который требует как от работника , так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника , коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

1. возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации - работодателя.
2. уменьшение стартовых издержек на мероприятия связанные с новым работником, который не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы.

3. вхождение сотрудника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды.

4. снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым сотрудником . Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным.

5. сокращение текучести кадров среди новых сотрудников . Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением.

6. экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников на мероприятия. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.

7. развитие у нового сотрудника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является неременным условием высоких рабочих показателей.

8. снижение издержек по поиску нового персонала.

9. формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

1. качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
2. объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников );
3. отработанность организационного механизма управления процессом адаптации ;
4. престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
5. особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
6. наличие отработанной системы внедрения новшеств;
7. гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
8. особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;

Трудовая адаптация персонала — взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения

его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Цели адаптации персонала:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. снижение степени озабоченности и неопределённости у новых работников;
3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворённости работой.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников;



–использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

–выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

–подготовка замены при ротации кадров;

– проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

#### Процесс адаптации персонала

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплочённости и внутренней интеграции. Различают следующие формы адаптации: социальная, производственная, профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, экономическая.

Таблица 4– Формы адаптации

Социальная адаптация	<p>это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ внедрение в среду;</li> <li>▪ принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;</li> <li>▪ активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.</li> </ul>
Производственная адаптация	<p>процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.</p>
Профессиональная адаптация	<p>характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.</p>
Психофизиологическая адаптация	<p>приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.</p>
Социально-психологическая адаптация	<p>одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.</p>
Организационная адаптация	<p>сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.</p>
Экономическая адаптация	<p>Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.</p>

Выделяют два вида адаптации: Первичная адаптация — приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идёт о выпускниках учебных заведений). Вторичная адаптация — приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:

1) Стадия ознакомления

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен чётко представлять — подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

Администрация в свою очередь проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

- окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;
- обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
- выявляет потенциальные возможности работника;
- окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

2) Стадия приспособления

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчинённые. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

### 3) Стадия ассимиляции

В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

## **2 Анализ набора, отбора и адаптации персонала в ПАО «Газпром трансгаз»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия ПАО «Газпром трансгаз»**

ПАО «Газпром трансгаз» — глобальная энергетическая компания. Основные направления деятельности — геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа и других углеводородов, а также производство и сбыт электрической и тепловой энергии. Государство является собственником контрольного пакета акций ПАО «Газпром трансгаз» — 50,002%.

ПАО «Газпром трансгаз» видит свою миссию в максимально эффективном и сбалансированном газоснабжении потребителей Российской Федерации, выполнении с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

Стратегической целью является становление ПАО «Газпром трансгаз» лидером среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надёжности поставок.

ПАО «Газпром трансгаз» владеет крупнейшей в мире газотранспортной системой, способной бесперебойно транспортировать газ на дальние расстояния потребителям Российской Федерации и за рубеж. Протяженность магистральных газопроводов ПАО «Газпром трансгаз» составляет 159,5 тыс. км. На обслуживании 165 дочерних газораспределительных организаций ПАО «Газпром трансгаз» находится 445,3 тыс. км распределительных газопроводов, обеспечивающих транспортировку 164,3 млрд куб. м природного газа<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.gazprom.ru/production](http://www.gazprom.ru/production)

Группа ПАО «Газпром трансгаз» является крупнейшей компанией мира по величине запасов природного газа.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. запасы газа Группы по категориям А+В+С1 (российские стандарты) оценивались в 33,6 трлн куб. м, нефти и конденсата — 3,1 млрд т.

По объёмам добычи газа Группа «Газпром», на долю которой приходится 14,5% мировой добычи, находится в числе лидеров среди нефтегазовых компаний мира. В 2016 г. Группой добыто 461,5 млрд куб. м природного и попутного газа, 10,1 млн т конденсата и 31,6 млн т нефти.

Природный газ Средней Азии является важным элементом формирования общей ресурсной базы ПАО «Газпром трансгаз». В 2016 г. Группой «Газпром» приобретено 37,3 млрд куб. м среднеазиатского газа.

Развитие нефтяного бизнеса и конкурентное присутствие в секторе электроэнергетики — стратегические задачи ПАО «Газпром трансгаз» на пути становления лидером среди глобальных энергетических компаний.

Стратегия развития нефтяного бизнеса предусматривает рост годовой добычи нефти до 90–100 млн тонн к 2020 году. Планируется выйти на этот уровень за счёт поэтапного вовлечения в эксплуатацию всех разведанных месторождений ОАО «Газпром нефть» и других компаний Группы «Газпром», а также приобретения новых лицензий.

В электроэнергетике определены следующие стратегические цели: диверсификация рисков тарифного регулирования, оптимизация топливного баланса и достижение синергетического эффекта от совмещения газового и электроэнергетического видов бизнеса.

Развитие электроэнергетического направления деятельности Группы ПАО «Газпром трансгаз» предусматривает, в частности, приобретение долей в генерирующих компаниях, строительство новых генерирующих мощностей, а также развитие энергосбытового и электросетевого видов деятельности.

Основные генерирующие активы Группы в электроэнергетике России: ПАО «Мосэнерго» (53,47%), ПАО «ТГК-1» (28,7%), ПАО «ОГК-2» (56,6%), ПАО «ОГК-6» (60%).

Чистый долг Группы «Газпром трансгаз» (по данным бухгалтерской отчетности по международным стандартам) по состоянию на 30 июня 2017 года составлял 974,733 млрд руб. Работа по управлению долгом успешно продолжается и в 2018 году. Объем заимствований ПАО «Газпром трансгаз» запланирован в объеме 90 млрд. руб., при том, что погашение долга составит 269 млрд руб., из которых 57 млрд руб. будут выплачены досрочно. Чистый долг ПАО «Газпром трансгаз» за первые шесть месяцев 2017 года был, по сравнению с концом 2016 года, уменьшен на 29% — с 1,372,3 трлн руб. до 974,733 млрд руб.

За последнее десятилетие в России увеличилась доля газа в потреблении энергии по отношению к другим видам топлива. Доля газа в топливно-энергетическом балансе страны возросла с 42% в 1990 году до 50% - в настоящее время. Во многом это связано с относительно низкими регулируемыми ценами на газ. В России газ, в основном, поставляется электрогенерирующим компаниям, предприятиям металлургической и химической промышленности. По оценкам ПАО «Газпром трансгаз» структура поставок газа на внутренний рынок, включая собственную покупку у независимых организаций, характеризуется следующими данными (по итогам 2017 года):

- 16,7% - для нужд населения,
- 38,19% - организациям электроэнергетики,
- 32,26% - другим промышленным потребителям,
- 12,85% - коммунально-бытовым потребителям.

Энергетическая стратегия России предполагает снижение доли газа в топливно-энергетическом балансе за счет его более рационального

использования. При этом ПАО «Газпром трансгаз» планирует годовой объем добычи в размере 650-670 млрд. куб. м к 2020 году (с учетом добычи на Востоке России). В настоящее время ПАО «Газпром трансгаз» занимает доминирующее положение на внутреннем рынке газа и обеспечивает около 80% поставок. В соответствии с Энергетической стратегией России в долгосрочной перспективе к 2020 году ПАО «Газпром трансгаз» будет сохранять основную долю в объемах добычи и поставок газа на российский рынок.

## 2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала

Организационно – функциональный анализ персонала проведём на примере ПАО «Газпром трансгаз» Томское отделение расположенного по адресу: г.Томск, Фрунзе 9.

Анализ кадрового состава организации и разработка эффективной кадровой политики призваны создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворённости работой. Осознание необходимости изучения состава и структуры кадров организации позволит руководителю в полной мере использовать имеющийся потенциал трудовых ресурсов, что в свою очередь должно сказаться на повышении эффективности работы предприятия в целом.

В таблице 5 приведён анализ персонала по одному из общих признаков – возрасту.

Таблица 5 – Распределение сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» по возрасту

Группы сотрудников по возрасту, лет	Численность работников на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2017 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
До 20	4	6	6	5,3	5,9	6,3
20-30	9	11	11	10,6	11,0	11,8
30-40	13	17	22	15,9	17,6	23,6
40-50	19	22	22	22,7	22,8	22,9



Продолжение таблицы 5

50-60	25	28	23	30,3	28,7	23,6
Свыше 60	12	13	11	5,2	14,0	11,8
Итого	82	97	95	00	00	00

На рисунке 4 наглядно представим структуру сотрудников по возрасту за 2017 год. Приведённые в табл. 5 данные позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период ощутимо повысилась доля сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» в возрастных границах 30 – 40 лет, и также снизилась доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. Эти факторы привели к тому, что средний возраст сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» снизился на 2,5 года и составил ровно 43 года.

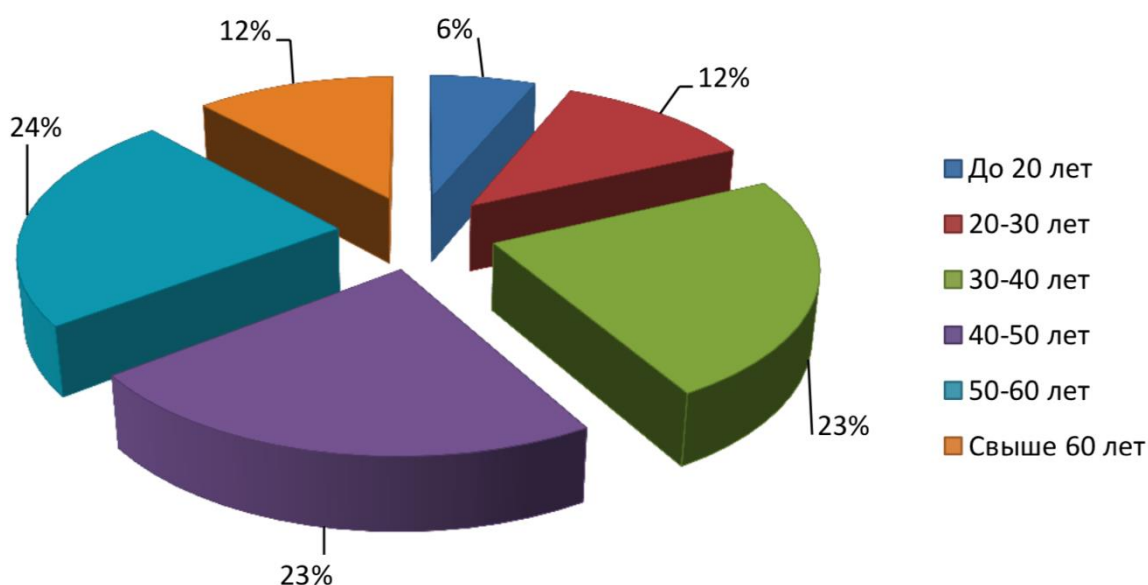


Рисунок 4 – Структура сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» по возрасту за 2017 год

Анализ управления персоналом целесообразно продолжить оценкой обеспеченности отделения ПАО «Газпром трансгаз» трудовыми ресурсами в 2017 г. (табл. 6).

Таблица 6 – Обеспеченность отделения ПАО «Газпром трансгаз» трудовыми ресурсами за 2016 – 2017 гг.

Категории работников	2016		2017		2016	2017
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Среднесписочная численность производственного персонала, чел. В том числе	98	97	94	95	98,9	101,1
Менеджеры, операторы, и консультанты, чел.	83	82	79	80	101,3	101,3
Бухгалтерия, канцелярия, чел.	6	7	7	5	116,7	71,4
Начальник отделения и заместители	4	4	4	4	100,0	100,0
Прочие сотрудники	5	4		6	80,0	150,0
Итого	196	194	188	190	496,9	523,8

На рисунке 5 графически представлена обеспеченность отделения ПАО «Газпром трансгаз» трудовыми ресурсами за 2016 – 2017 гг.

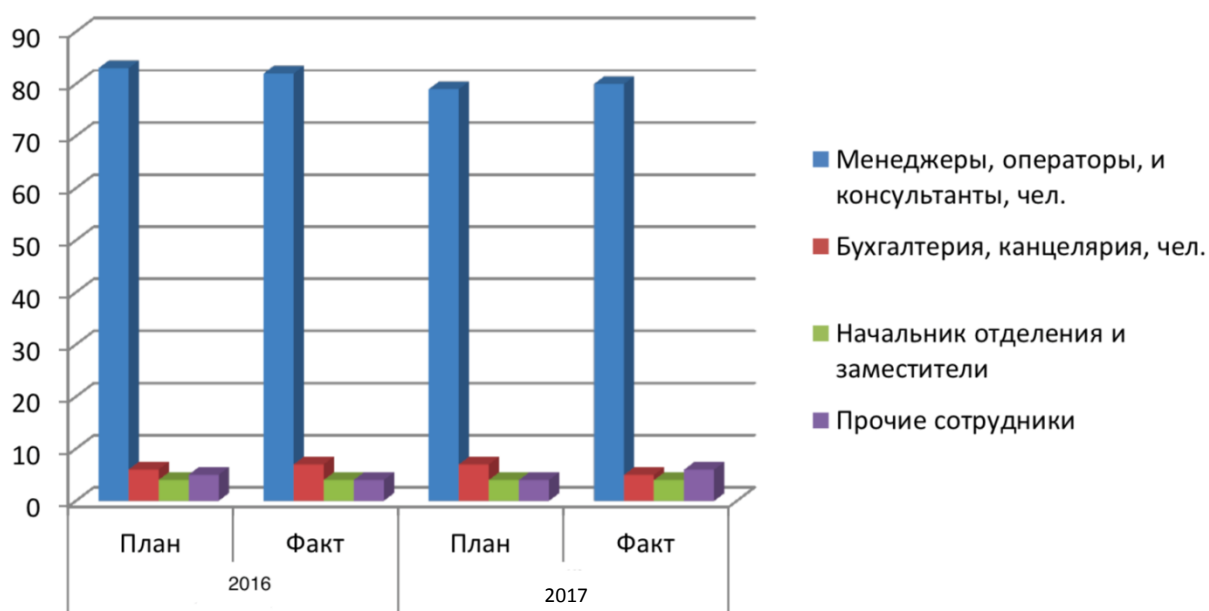


Рисунок 5 – Обеспеченность отделения ПАО «Газпром трансгаз» трудовыми ресурсами за 2016–2017 гг.(чел.)

Как можно видеть из представленных данных, в целом ПАО «Газпром трансгаз» укомплектован всеми категория работников согласно плану по

обеспеченности отделения ПАО «Газпром трансгаз» трудовыми ресурсами. За период 2016–2017 гг. наибольший недокомплект наблюдался в категории бухгалтерии, однако и он не превысил величины в 2 человека.

Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых ресурсов отделения ПАО «Газпром трансгаз», т.е., распределение работающих по уровню образования и по стажу работы (табл. 7 – 8).

Таблица 7 – Распределение сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» по образованию

Группы сотрудников по образованию	Численность работников на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2016	2017	2016	2017
Среднее	4	3	3,7	3,5
Незаконченное среднее специальное	6	7	6,6	7,6
Среднее специальное	34	31	35,3	35,4
Высшее	53	54	54,4	53,5
Итого	97	95	100	100

На рисунке 6 наглядно представлена динамика распределения работников отделения ПАО «Газпром трансгаз» по образованию.

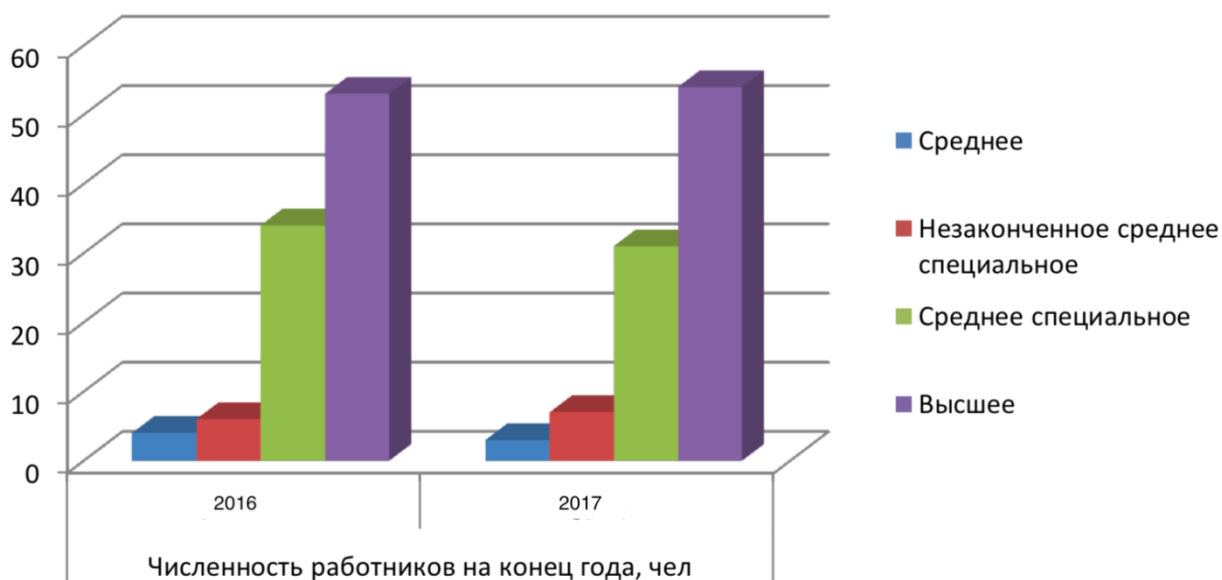


Рисунок 6 – Динамика распределения работников отделения ПАО«Газпром трансгаз» по образованию за период с 2016 по 2017 гг.

Как видно из представленных данных, в качественном отношении среди кадров отделения ПАО «Газпром трансгаз» преобладают (более половины от всей численности) работники с высшим образованием, чуть более трети – это сотрудники со средним специальным образованием. Удельный вес групп сотрудников по образованию за исследуемый период практически не менялся.

Таблица 8 – Распределение сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» по трудовому стажу

Группы сотрудников по стажу, лет	Численность работников на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2016	2017	2016	2017
До 5	14	19	14,7	20,1
От 5 до 10	16	14	16,2	15,3
От 10 до 15	19	18	19,9	19,4
От 15 до 20	28	24	28,7	25,7
Свыше 20	20	20	20,6	19,4
Итого	97	95	100	100

На рисунке 6 графически представлена динамика распределения сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» по трудовому стажу.

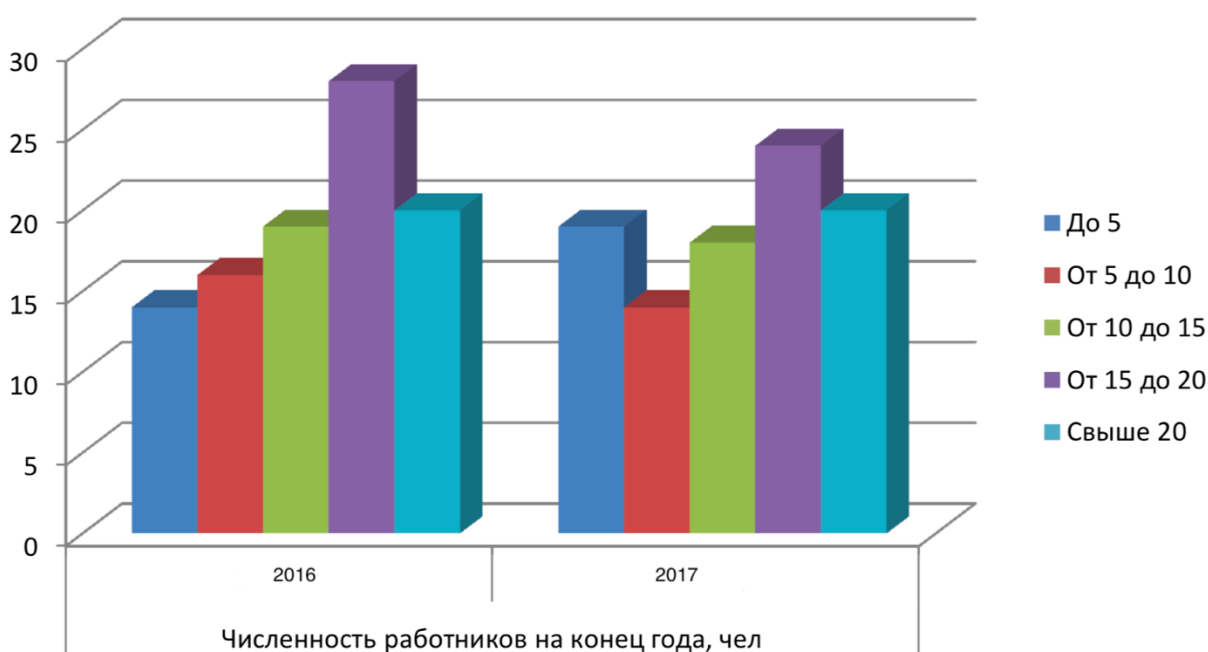


Рисунок 6 – Динамика распределения сотрудников предприятия по трудовому стажу за период с 2016 по 2017 гг.

Что касается стажа сотрудников отделения ПАО «Газпром трансгаз» (учитывается общий стаж по записям в трудовой книжке, а не только стаж работы на исследуемом предприятии), то необходимо отметить, что значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – в совокупности, сотрудников, имеющих трудовой стаж более 10 лет в отделении ПАО «Газпром трансгаз» – 69%, хотя в 2016–м году этот показатель снизился до 64%. Соответственно, возросло количество малоопытных сотрудников (со стажем до 5 лет) со 14 человек в 2016 г. до 19 человек в 2017 г.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы отделения ПАО «Газпром трансгаз», то этому вопросу при анализе необходимо уделить дополнительное внимание (табл. 9).

Для характеристики движения рабочей силы отделения ПАО «Газпром трансгаз» необходимо рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему рабочих рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала; коэффициент оборота по выбытию рассчитывается как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала; коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала.

Таблица 9 – Данные о движении рабочей силы отделения ПАО «Газпром трансгаз»

Показатели движения	2016	2017
Численность персонала на начало года, чел.	82	97
Принято на работу, чел.	18	3
Выбыло, чел. В том числе	3	5
По собственному желанию	2	4
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	1

Продолжение таблицы 9

Численность персонала на конец года, чел.	97	95
Среднесписочная численность персонала, чел.	90	96
Коэффициент оборота по приему работников	0,119	0,079
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,015	0,014
Коэффициент текучести кадров	0,015	0,021

Графически движение рабочей силы отделения ПАО «Газпром трансгаз» за 2017 год представлено на рис. 7.



Рисунок 7 – Движение рабочей силы отделения ПАО «Газпром трансгаз» за 2017 г.

В заключение анализа персонала отделения ПАО «Газпром трансгаз» необходимо рассчитать коэффициент стабильности кадров Кс.м. Он характеризует количественное состояние кадров в структурных подразделениях аппарата управления, в подразделениях и по ПАО «Газпром трансгаз» в целом:

$$Кс.м. = 1 - \frac{Чу}{(Чср. + Чп)} \quad (1)$$

где Чу – численность работающих, уволенных по собственному желанию за отчетный период или на фиксируемый момент времени, чел.;

Чср. – среднесписочная численность работающих в период, предшествующий отчетному, чел.;

Чп – численность работающих, принятых за отчетный период, чел.

Для отделения ПАО «Газпром трансгаз» расчет данного коэффициента по состоянию на 2017 г. будет выглядеть следующим образом:

$$K_{с.м.} = 1 - 4/(96+3) = 0,96$$

Коэффициент  $K_{с.м.} = 0,96$  свидетельствует об удовлетворительном уровне текучести кадров, что с одной стороны характеризует систему управления персоналом отделения ПАО «Газпром трансгаз» положительным образом, однако с другой стороны может говорить об отсутствии в ПАО «Газпром трансгаз» системы управления карьерой, влекущее за собой неспособность сотрудников достигать того уровня развития, при котором он испытывает потребность в поиске нового места работы как средства самореализации.

### **2.3 Анализ действующей системы набора и отбора персонала**

В ПАО «Газпром трансгаз» для офисных служащих действующая система набора персонала такая же, как и во многих крупных компаниях.

При этом система набора персонала для основной рабочей среды предприятия (работа во вредных и опасных условиях труда) имеет свои особенности.

Трудовой кодекс Российской Федерации (ст. 146 «Оплата труда в особых условиях») указывает: «Оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, производится в повышенном размере».

ТК РФ дает понятия «вредный производственный фактор» (производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию) и «опасный производственный фактор» (производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме).

Руководство Р 2.2.2006-05 «Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда», утв. Роспотребнадзором 29.07.2005, уточняет перечень вредных и опасных факторов.

Вахтовый метод - особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания (ст. 297 ТК РФ).

Вахтовый метод применяется при значительном удалении места работы от места постоянного проживания работников или места нахождения работодателя в целях сокращения сроков строительства, ремонта или реконструкции объектов производственного, социального и иного назначения в необжитых, отдаленных районах или районах с особыми природными условиями, а также в целях осуществления иной производственной деятельности.

Работники, привлекаемые к работам вахтовым методом, в период нахождения на объекте производства работ проживают в специально создаваемых работодателем вахтовых поселках, представляющих собой комплекс зданий и сооружений, предназначенных для обеспечения жизнедеятельности указанных работников во время выполнения ими работ и междусменного отдыха, либо в приспособленных для этих целей и оплачиваемых за счет работодателя общежитиях, иных жилых помещениях.

Рассмотрим порядок найма и критерии отбора вахтового персонала в ПАО «Газпром трансгаз».

Вахтовый персонал привлекают к работе посредством так называемой внутрирегиональной вахты (когда сотрудники привлекаются к работе из близлежащих регионов) или межрегиональной (персонал приезжает на работу из удаленных регионов, при этом расстояние, которое преодолевают работники, значительно). Сейчас на многих нефтегазовых месторождениях



одной и другой категорий работников примерно поровну (с тенденцией увеличения числа приезжих из отдаленных регионов). На первый взгляд, найти работника на освободившуюся вакансию не так сложно. Кадровая служба предприятия размещают на специализированных сайтах объявление о вакансии, обрабатывают заявки. Однако традиционное собеседование приходится проводить уже по прибытии кандидата к месту вахтования. Специалисты кадровой службы ПАО «Газпром трансгаз» могут рассказать много историй насчет того, какими разными бывают представления о кандидате, составленные по итогам рассмотрения его анкеты, и что «остается» после очной встречи. При этом вахтовая организация труда усложняет процесс найма, поскольку отправлять кандидата, не прошедшего собеседование, домой бывает весьма затратно.

С целью сведения подобных ситуаций к минимуму кадровая служба предприятия разработала специальные опросные листы, которые используют для дополнительного тестирования кандидата (так называемого удаленного собеседования). Для этого в ПАО «Газпром трансгаз» разработаны специальные схемы структурированного интервью, позволяющие работнику кадровой службы еще до приезда в базовый город работодателя кандидата (г. Томск) опросить его. К разработанным схемам предложены и формализованные системы оценки содержания ответов, которые позволяют давать интегрированную балльную оценку итогов беседы с кандидатом. Учитывая то обстоятельство, что, как правило, кандидатов на вакансию бывает несколько, у кадровиков ПАО «Газпром трансгаз» есть возможность выбора по четким, проверенным критериям.

Безусловно, удаленный опрос, проведенный с использованием самой совершенной структурированной анкеты, не заменит живого собеседования, однако вероятность ошибки существенно снижается.

Другим критерием отбора персонала в ПАО «Газпром трансгаз» является состояние здоровья кандидатов. Отбор организуется в соответствии с Приказом Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 № 302н «Об утверждении Перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и Порядка проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда».

Пункт 4.1 регламентирует состояние здоровья персонала, занятого на «работах в нефтяной и газовой промышленности, выполняемых в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, пустынных, других отдаленных и недостаточно обжитых районах, а также при морском бурении». Этот документ содержит достаточно обширный перечень противопоказаний для работ в перечисленных особых условиях труда.

Как показывает практика, получение допуска к работам по медицинским показаниям в местах проживания работников межрегиональной вахты нередко является результатом установления неформальных взаимоотношений гражданина и лечебного учреждения (медицинские справки часто просто покупаются). Это обстоятельство создает массу проблем для ПАО «Газпром трансгаз» как для работодателя, а именно то, что у таких работников в первую очередь развиваются неотложные состояния, требующие вмешательства медиков. Например, есть случаи наступления внезапной смерти, наступавшей у работников со скрытыми сердечно-сосудистыми заболеваниями. Также в тяжелых условиях труда существенно ухудшается состояние здоровья у лиц с хронической патологией желудочно-кишечного тракта, бронхолегочной системы и прочее. Поэтому предварительные (при приеме на работу) и периодические медицинские

осмотры ПАО «Газпром трансгаз» работодатель старается проводить своими силами (путем заключения договора на оказание услуг с лечебными учреждениями г. Томска).

Кроме того, в ПАО «Газпром трансгаз» применяется опыт западных нефтегазодобывающих компаний. Определение пригодности к работе по медицинским показаниям (fitness-to-work) относится к процессу обеспечения безопасного выполнения работником трудовых функций с исключением неприемлемого риска для себя, компании (имущества) и третьих лиц. То есть предполагается значительно более высокий уровень личной ответственности работника за поддержание своего здоровья. Анализ этой процедуры в западных компаниях позволяет сделать ряд выводов, касающихся специфики оценки здоровья работника:

- процедуру определения пригодности выполняют частнопрактикующие врачи, аккредитованные в конкретной нефтегазодобывающей компании; тем самым гарантируется качество проведения процедуры медицинского обследования;

- к работе на шельфе допускается значительно более широкий круг лиц, имеющих диагнозы; в частности, лица, страдающие наркоманией и алкоголизмом (в случае доказанного периода стойкой ремиссии в течение полугода), лица с кардиостимуляторами (при условии учета характеристик токов промышленной частоты на платформе, не нарушающих функционирование водителя ритма), лица, страдающие значительным числом хронических заболеваний (при учете поддержания приемлемого функционального состояния, в том числе за счет приема лекарственных препаратов) и др.;

- при определении пригодности по медицинским показаниям учитывается характер работы на платформе; в частности, работники, привлекаемые к работам в составе аварийных бригад, ликвидирующих

последствия аварий, должны иметь существенно более высокие показатели здоровья, прежде всего по состоянию органа зрения и сердечно-сосудистой системы;

- в процедуре определения пригодности широко применяются нагрузочные пробы, в частности степ-тест.

Степ-тест - испытание для определения уровня физической работоспособности. Среди степ-тестов наиболее распространен Гарвардский степ-тест - оценка физической работоспособности и уровня физической подготовки человека по реакции его сердечно-сосудистой системы на физическую нагрузку. Заключается в подъеме на ступеньку высотой 35 - 50 см в течение 2 - 5 мин. (в зависимости от возраста) в темпе 30 подъемов в 1 мин. под метроном. Оценка производится по индексу Гарвардского степ-теста (ИГСТ), который вычисляется по специальным таблицам на основе времени работы и частоты сердечных сокращений за первые 30 сек. на 2-, 3-, 4-й мин. восстановления.

Применяемая процедура, с одной стороны, позволяет работать значительно более широкому кругу лиц, при этом предполагая более высокий уровень личной ответственности за безопасность.

О том, как проверить физическую работоспособность работника с помощью степ-теста, подробно рассказано в Приложении 1 к работе.

Еще одной процедурой, применяемой при наборе персонала, является психологическое тестирование. Руководители подразделений ПАО «Газпром трансгаз», работающих на Севере, единодушно поддерживают осуществление дополнительного обследования, направленного на минимизацию риска попадания на работу лиц, не обладающих достаточной нервно-психической устойчивостью, коммуникативными качествами, исполнительностью и дисциплинированностью. Но здесь для ПАО «Газпром трансгаз» есть определенная проблема легитимности данного вида обследования, которая не

является юридически безупречной. Дело в том, что психологическое тестирование, успешно применяемое и положительно себя зарекомендовавшее, например, в силовых структурах, может там проводиться на законных основаниях, ибо их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами. Но обычный работник (даже если он трудится в особых условиях) не может быть подвергнут дополнительному испытанию при приеме на работу, поскольку это есть прямое нарушение ст. 3 ТК РФ («Запрещение дискриминации в сфере труда»).

Использование дополнительных требований к кандидату на вакансию объясняется в ПАО «Газпром трансгаз» следующим абзацем данной статьи ТК РФ: «Не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите».

Кроме того, в ПАО «Газпром трансгаз» опираются на Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (ред. от 28.09.2010): «Под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли).

Кроме того, работодатель вправе предъявить лицу, претендующему на вакантную должность или работу, и иные требования, обязательные для заключения трудового договора в силу прямого предписания федерального

закона либо которые необходимы в дополнение к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики той или иной работы (например, владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере)».

То есть без специального решения федерального органа исполнительной власти применение психологического тестирования при найме на работу является не вполне законным, хотя и весьма полезным.

В ряде случаев тестирование проводится факультативно, на основе информированного согласия. При этом кандидату никогда не сообщается о том, что он не принят на работу, так как не прошел психологическое тестирование. Таким образом, труд в особых условиях, характерный для значительного числа работников ПАО «Газпром трансгаз», имеет ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий и т.д. Специфика порядка найма персонала в ПАО «Газпром трансгаз» состоит в широком использовании удаленного интервью, психологического тестирования, наличии достаточно высоких требований к состоянию здоровья.

## **2.4 Анализ действующей системы адаптации персонала**

Поскольку численность персонала рассматриваемого предприятия высокая, действующая система адаптации персонала происходит, в основном, в составе команд. Это объясняется многими причинами, основными из которых являются сохранение ресурсов, а также экономия рабочего времени за счет уменьшения аппарата наставников.

Адаптация работника в составе команды имеет ряд особенностей. В ходе адаптационных процедур его необходимо рассматривать как отдельную личность. В то же время его нельзя отрывать от команды, так как

адаптационные процедуры, действующие на работника в составе команды, имеют только присущие им в этот период свойства. Без рассмотрения команды как единого целого они не проявляются. К тому же только в составе команды адаптация работника основывается на их совместном общении, обоюдной оценке результатов деятельности и нормальной конкуренции между собой. Действующая система адаптации в рассматриваемом предприятии учитывает эти положения и строится на их основе.

Прибывших работников на предприятии адаптируют в составе единой команды, собранной для прямого заполнения вакантных мест (рис. 8), или в составе более малых команд, сформированных в целях перспективного распределения по рабочим местам (рис. 9). Во втором случае малые команды различаются по полу, возрасту, образованию, уровню квалификации, опыту работы по специальности, социальному статусу, физиологическим характеристикам, состоянию здоровья работников и т.д.



Рисунок 8 - Адаптация работников в составе единой команды

Каждый из предложенных способов имеет свои достоинства и недостатки.



Рисунок 9 - Адаптация работников в составе команд, сформированных по признаку

Адаптация в составе единой команды позволяет:

- добиться простоты в управлении;
- создать атмосферу соревнования между работниками, сплоченности и товарищества;
- обеспечить действенную коммуникацию в общении среди участников команды;
- достичь существенной экономии производственных ресурсов, выделенных для адаптации новичков;
- ограничить состав должностных лиц, выделенных для руководства и обеспечения адаптации;
- обеспечить компактность параметров и простоту в создания единых адаптационных процедур.

Основным недостатком этого вида команд является возможность возникновения трудностей и противоречий, связанных с социальными различиями среди работников.

Команды, построенные на основе одного из признаков (возраст, опыт работы, социальное положение и т.д.), также имеют ряд преимуществ.

Они способствуют:



- реализации возможности существенного повышения эффективности и качества адаптации при взаимодействии организации с малыми группами;
- отсутствию противоречий и трудностей, связанных с социальным различием работников внутри малых команд;
- созданию атмосферы соревнования как внутри команды, так и между ними.

#### Недостатки:

- необходимость привлечения значительного количества руководящего и обслуживающего адаптацию персонала;
- трудность в выделении и распределении производственной базы;
- возможность появления команд с минимальным количеством работников, не оправдывающих стоимость выделенных для их адаптации ресурсов;
- возникновение трудностей в коммуникации между командами;
- загруженность информационных линий и программ, обеспечивающих адаптационный процесс;
- невозможность создания единых адаптационных траекторий и возникновение в связи с этим сложности в управлении адаптацией.

Рассмотрим управляющие элементы системы адаптации ПАО «Газпром трансгаз».

Менеджеры по персоналу формируют команды до вступления работников в адаптацию. При этом процесс формирования команд подчиняется целям предприятия, которые, в свою очередь, призваны удовлетворять потребности прибывшего работника. Менеджеры по кадрам используют тесты, формализуют определенные признаки работников, основываясь на документах и информации, полученной при найме, объединяют признаки, анализируют их и рекомендуют состав команды. На основании собранной информации и решения руководителя органа

управления персоналом предприятия производится формирование команды. Фактически команда, сформированная таким образом, способна адаптироваться, однако свойства, которые она проявит при этом, могут не оправдать ожиданий лиц, ее сформировавших.

Это объясняется тем, что работник, проходя адаптацию, подвергается воздействию коллектива. В своем сознании он создает модель взаимоотношений с коллегами, существенно отличающуюся от той, которую он представлял до прихода в ПАО «Газпром трансгаз». Ответственность за достижение результатов, дух состязательности, создание атмосферы дружелюбия, товарищества, проявление новых компетенций и признание общих ценностей - все это, по мнению руководства предприятия, приведет к открытию у работника новых качеств. В определенных случаях такая атмосфера может привести не только к смене позиций среди работников, перевоплотив отстающих в передовиков и наоборот, но и к рождению новых лидеров. В этой ситуации возникает необходимость в управлении адаптацией, что позволяет избежать возникновения противоречий среди работников, смягчить нравственные отклонения и, в конечном счете, нормализовать атмосферу внутри команды, сделав ее более спокойной и комфортной. И самое главное, посредством управления ПАО «Газпром трансгаз» формирует у работников оптимальную командную адаптационную траекторию, оставляющую ему право на минимум автономии в жестком организационном регламенте адаптации.

Для ПАО «Газпром трансгаз» необходимость управления адаптацией заключается еще и в том, что предприятие стремится к максимальным результатам функционирования ее работников. Достижению максимума должна способствовать и система адаптации. Но всякая система адаптации спроектирована и построена в условиях отсутствия точной и постоянно обновляющейся информации об окружающей адаптацию среде -

производственной базе ПАО «Газпром трансгаз». Поэтому она строится на основе усредненных параметров среды в целях адаптации такого же среднего работника. В этом случае любое отклонение среды от средних параметров приведет к неоптимальному функционированию адаптационной системы в целом.

Поэтому в ПАО «Газпром трансгаз» считают, что необходимо вводить элементы управления адаптацией, позволяющие поддерживать ее эффективность независимо от состояния среды. Иными словами, команды работников должны адаптироваться с максимальной напряженностью и успехом в любой точке жизненного цикла предприятия.

Адаптация, позволяющая сформировать рациональные команды адаптантов, схематично представлена на рис. 15.

Как уже отмечалось, менеджеры по персоналу ПАО «Газпром трансгаз» формируют единую команду прибывших работников. Они выявляют признаки работников и приводят их в удобный для обработки вид. После формирования и наблюдения за командой выделяются характерные признаки, проявляющиеся работниками в ее составе. Основу воздействий составляют тестовые задания, которые выдаются команде для решения. На основе результатов выполнения заданий состав команды может претерпеть изменения в виде разделения на малочисленные группы, укрупнения или остаться в прежнем составе.

Основным элементом системы управления адаптацией в ПАО «Газпром трансгаз» является блок управления. В основе блока лежит информационно-вычислительная система на базе ПК. Он обеспечивает выполнение следующих функций:

1. Прием, селекция, ранжирование поступающей информации.
2. Приведение информации к удобному для обработки цифровому виду.

3. Обработка и анализ первичной информации о работниках.
4. Накопление и хранение детерминированной цифровой информации.
5. Распознавание новой информации после преодоления первого адаптационного этапа и выработка критериев соответствия.
6. Выбор и рациональная компоновка тестовых заданий.
7. Управление подачей заданий в систему адаптации.
8. Прием и анализ откликов в виде решения контрольных заданий работниками.
9. Обработка результатов контроля.
10. Обеспечение функционирования библиотеки эталонов.
11. Группировка признаков и поиск областей соответствия с эталонами.
12. Расчет диапазона расхождения и отсева элементов.
13. Координация информационной достаточности для формирования групп.
14. Сопровождение группировки признаков в область соответствия.
15. Сортировка оставшихся элементов и выбор способа формирования групп.

Структура блока управления адаптацией в ПАО «Газпром трансгаз» представлена на рис. 10.

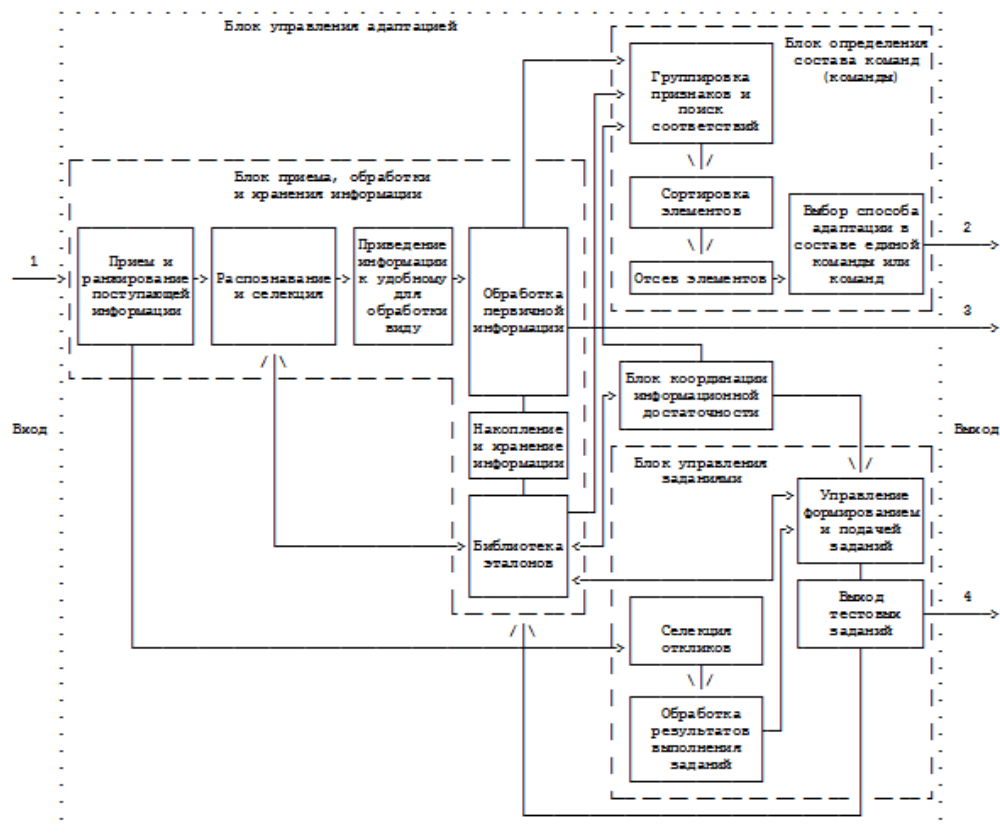


Рисунок 10 - Структура блока управления адаптацией предприятия

Блок управления имеет один входной (1) и три выходных (2, 3, 4) канала. Информация о работниках поступает через входной канал в блок приема, хранения и обработки информации. После предварительного ранжирования информации по важности происходит ее распознавание. Процесс распознавания информации заключается в сравнении информации с эталонной и ее селекции на основе выделенных признаков. После преобразования информации в цифровые значения она поступает для дальнейшей обработки в элементы анализа и накопления. Основной задачей этих составляющих является пополнение библиотеки эталонов. Прибывшие в организацию работники проявляют определенные навыки, умения, знания, личностные качества и черты характера. Поэтому библиотека эталонов постоянно пополняется.

Обработка первичной информации происходит в целях подготовки данных для работы блока определения состава команд. Вспомогательным блоком обработки служит блок управления заданиями.

Блок управления заданиями выполняет функции генератора контрольных задач и тестов. Основное его предназначения заключается в своевременной подаче в систему адаптации контрольных пакетов заданий с заданным уровнем сложности.

Основным потребителем обработанной информации является блок определения состава команд. В нем происходят группировка признаков и поиск соответствия оперативной информации о работниках, эталонным показателям. Эти процедуры осуществляются с целью определения текущего состояния адаптанта и выработки решений для коррекции его действий. Основным блоком является элемент группировки признаков и поиска соответствий.

Результаты решения работниками проверочных заданий объединяются элементами блока в наиболее выраженные области по признаку большинства. Они признаются как выражающие состояние работников в заданный период времени. В библиотеке эталонов хранится информация о значениях, которые работники должны достичь, выполняя задания. Эти значения представляют собой область эталонов. Основной функцией блока является перемещение группировок признаков в область эталонов с заданной степенью точности (или с заданной величиной площади покрытия области эталонов).

Задачу перемещения выполняет блок координации информационной достаточности, который не только управляет генератором заданий, подающего дополнительные задания в целях выявления признаков рабочих, но и задает степень сложности и интенсивность выходящих заданий.

Блок управления адаптацией работает постоянно и на всем протяжении адаптации корректирует деятельность адаптируемых работников в целях достижения наилучших результатов.

Блок управления имеет входные и выходные каналы (рис. 16). Входной канал блока (№ 1) предназначен для подачи начальной информации, подлежащей обработке, в блок. Выходной канал № 2 является основным и реализует функцию выдачи типа, структуры и состава команд. Выходной канал № 3 является общедоступным и предназначен для информационного обеспечения различных категорий пользователей. Выходной канал № 4 осуществляет выдачу заданий в систему адаптации для нужд иных потребителей и имеет специализированную направленность.

В целом блок управления адаптацией в составе информационно-вычислительной системы на базе ПК призван оказать информационную поддержку органу управления персоналом организации на протяжении всего периода адаптации работника. Специализированной программой блока является процедура формирования рационального состава команд работников, поступивших в систему адаптации ПАО «Газпром трансгаз».

В ходе выявления признаков блок управления адаптацией выдает различные характеристики работников, как по результатам контрольных заданий, так и по чертам характера, проявленным работниками как индивидуумами. Эти результаты можно использовать для усиления соревнования и конкуренции между адаптируемыми работниками, что принесет существенную выгоду организации, а также позволит сократить время адаптационного процесса.

Сервисная часть прикладной программы блока управления адаптацией должна обеспечивать надежные оценки расхождения группировки признаков от эталонов областей, интересующих пользователя, и наглядное

представление результатов на экране монитора в интерактивной версии программы.

Выводы по второму разделу.

Рассматриваемое предприятие имеет высокую численность персонала – более 2500 чел. Основной работник предприятия – рабочий, мужчина с высшим или средним специальным образованием, со стажем работы от 5 до 20 лет.

Для значительного числа работников ПАО «Газпром трансгаз» характерен труд в особых условиях, что накладывает ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий, а также принципы набора кандидатов на имеющиеся вакансии. Специфика порядка найма персонала в ПАО «Газпром трансгаз» состоит в широком использовании удаленного интервью, психологического тестирования, наличии достаточно высоких требований к состоянию здоровья.

Действующие на предприятии процедуры управления адаптацией для формирования команд позволяет ПАО «Газпром трансгаз»:

- упорядочить процедуру оптимального формирования типа и состава команд;
- представить адаптационный процесс как комплекс взаимосвязанных организационных, технических и информационных мероприятий;
- алгоритмизировать процессы адаптации и выявить информационные потоки в целях управления ими;
- осуществить управление адаптацией работников, прибывших в составе команд, используя информационно-вычислительные программы.

Основное преимущество блока управления адаптацией работников в составе команд заключается в обеспечении сопровождения работников в соответствии с их адаптационными потребностями. Подсистемы блока не зависят от состояния производства, легко поддаются компьютеризации и



управляются администратором. Множество входной и выходной информации четко определено и регулируется соответствующими руководителями.

Информационная система позволяет видеть срез организационной структуры подразделения адаптации управления человеческими ресурсами с информационными данными по каждому индивидууму. Это свойство способствует повышению исполнительской дисциплины работников, обеспечивает прозрачность структуры и последовательность протекания процессов, происходящих в ней. В целом, действующие на предприятии системы набора и адаптации персонала можно считать эффективными. Однако имеются и некоторые проблемы. О том, каким образом можно усовершенствовать действующую на предприятии систему набора и адаптации персонала речь пойдет в следующей главе работы.

Таким образом, анализ процесса подбора персонала в ПАО «Газпром трансгаз» выявил следующие недостатки:

1) Руководством ПАО «Газпром трансгаз» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс подбора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2) Определение возможных функциональных повторов – дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса подбора постоянно меняются.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса подбора.

### **3 Предложения по совершенствованию действующей системы набора, отбора и адаптации персонала**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию действующей системы набора и отбора персонала**

Возрастающая востребованность систематизации бизнес-процессов для рассматриваемого предприятия обусловлена, прежде всего, основной целью их построения - стремлением усовершенствовать бизнес, увеличить его производительность и эффективность, желанием обеспечить его рентабельность и доходность.

В ПАО «Газпром трансгаз» организационная структура построена на описании функционала должности, регулирующего обязанности и частично определяющего ответственность занимающего ее сотрудника. Как правило, наполнение функционала - это простое перечисление основных обязанностей, не разграниченных хотя бы на функциональные области. В идеале же функционал должен содержать обязанности, структуру функций, схему включенности должности в общие процессы предприятия, границы ответственности и критерии эффективности работы.

Но на текущий момент стандартов в отношении функционала должности на рассматриваемом предприятии не существует, и каждое подразделение предприятия вкладывает в него свой смысл и свое наполнение исходя из собственных представлений и задач. В такой ситуации «процессов как есть» можно выделить и положительные, и отрицательные стороны – таблице 3.

Несмотря на то что компания достаточно устойчива на рынке и известна многим, однако как видно из данных таблицы 3, отрицательных моментов больше, чем положительных. В связи с этим можно предложить структурировать процесс набора и отбора персонала, и, тем самым, решить часть проблем предприятия в данной сфере.

Таблица 10 - Положительные и отрицательные стороны действующей на предприятии системы набора и отбора персонала

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- все сотрудники знают, что они должны делать, какую работу выполнять;</li> <li>- при наличии более подробных функционалов сотрудники имеют представление о границах собственной ответственности и критериях оценки своей работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- каждый сотрудник стремится отвечать лишь за «свою» работу, не вникая в нюансы общих целей. Работники руководствуются принципом: «главное - соблюсти свои интересы, выполнить свои планы и задачи»;</li> <li>- существенно затруднен обмен информацией между сотрудниками смежных подразделений; слабо развиты горизонтальные связи, взаимодействие сотрудников налажено плохо, решения принимаются долго. Многие построены на отношениях, сложившихся между сотрудниками, усложнен процесс принятия управленческих решений, сроки выполнения работ, реализации проектов увеличиваются, переносятся, поскольку этап координации и сбора информации для принятия решений требует существенных временных затрат;</li> <li>- отсутствие единообразных стандартов и правил структурирования и передачи информации, что приводит к ее искажению. В процессе перемещения по иерархической цепочке она обрастает субъективными оценками. На итоговый результат может повлиять эмоциональный настрой сотрудников, их отношение к содержанию информации и другим сотрудникам, участвующим в ее подготовке</li> </ul>

Как уже отмечалось, в целом все HR-процессы на рассматриваемом предприятии можно условно подразделить на несколько ключевых:

- 1) поиск и отбор персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) оценка персонала;
- 4) развитие персонала и управление карьерой;
- 5) обучение персонала;
- 6) мотивация: оплата труда и социальные гарантии, стимулирование;
- 7) кадровый учет.

Если же говорить о цикле работы сотрудника предприятия, то все HR-процессы можно объединить в три функциональных модуля: «Набор, отбор» - «Развитие» - «Увольнение».

В рамках такой классификации система HR-процессов превращается в систему бизнес-процессов и может выглядеть так, как показано на рисунке 11.

Предлагаемая к реализации система HR-процессов в целом и процесса набора и отбора персонала в частности позволит:

1. Определить неэффективные способы и методы работы, снижающие качество общего результата.

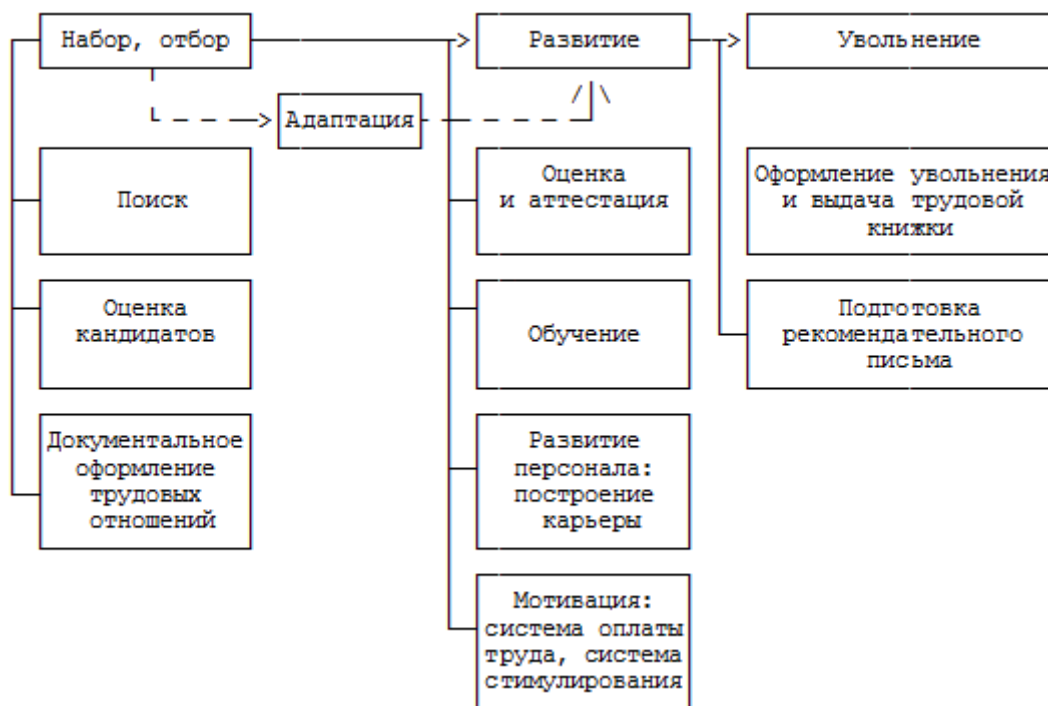


Рисунок 11 - Предлагаемая схема HR-процессов

2. Сформировать качественные показатели эффективного процесса и, внедрив их, увеличить его эффективность в целом.

3. Выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

4. Определить возможные функциональные повторы - дублирование функций сотрудников - и распределить функциональные задачи правильно, скорректировав зоны ответственности.

5. Сформировать необходимые регламенты и организационные документы, позволяющие реализовывать процесс в необходимые сроки, получить результат требуемого качества.

6. Выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение вручную.

Владельцем бизнес-процесса «Набора и отбора персонала» в данном случае является отдел подбора персонала (отдел рекрутинга)<sup>2</sup>. Тогда весь процесс привлечения новых сотрудников на предприятии условно можно разделить на два функциональных блока: поиск кандидатов и оценка кандидатов.

На I этапе необходимо определить структуру функций и операций для одной из частей процесса набора и отбора персонала - поиска кандидатов – таблица 13. Вход – это информация, преобразуемая с целью получения результата, некая точка инициации процесса. Выход - результат бизнес-процесса.

Все указанные в таблице 13 сроки приведены в качестве примера. В каждом конкретном случае сроки соответствуют корпоративным требованиям. Профиль должности – это стандарт должности, содержащий требования к опыту, профессиональным навыкам и знаниям сотрудников, их личностным особенностям, позволяющим выполнять работу с требуемым качеством и в заданные сроки.

---

<sup>2</sup> Владелец процесса - подразделение или сотрудник, выполняющий работу по данному процессу, пользующийся результатами процесса, контролирующий процесс в целом. Клиент процесса - сотрудник предприятия (внутренний клиент) либо контрагент предприятия (внешний клиент), пользующийся результатом процесса. Исполнители/участники процесса - сотрудники, выполняющие определенные действия в рамках процесса. Исполнители могут быть внутренними (сотрудники предприятия) и внешними (сотрудники консалтинговых компаний, рекрутинговых агентств, агентств по размещению рекламы в СМИ, аудиторы и т.д.).

Таблица 11- Структура функций и операций бизнес-процесса «Поиск кандидатов»

№ п/п	Операция/ функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/ исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)		Информационный поток (документы)	Выход
Функция «Поиск кандидата»								
1	Получение заявки	Заявка на подбор персонала	Любое подразделение предприятия	Начальник отдела рекрутинга	Заявка принята к рассмотрению в качестве предварительной заявки	8 рабочих часов	1. Положение о подборе персонала. 2. Заявка на подбор персонала	Заявка принята в работу для оценки
2	Оценка заявки	Заявка на подбор специалиста	Внутренний клиент, инициировавший заявку	1. Начальник отдела рекрутинга. 2. Менеджер по подбору персонала	1. Оценка реальной потребности. 2. Оценка требований, оценка возможностей рынка		1. Заявка на подбор персонала. 2. Мониторинг рынка труда	Заявка принята в работу либо отклонена
3	Согласование заявки с внутренним клиентом	Заявка и мониторинг рынка труда	Внутренний клиент, инициировавший заявку	1. Начальник отдела рекрутинга. 2. Менеджер по подбору персонала, отвечающий за заявку	Согласование с внутренним клиентом содержания заявки: требования, условия, сроки	4 рабочих часа	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала	Заявка принята в работу либо отправлена на доработку менеджеру по подбору персонала

Продолжение таблицы 11

4	Формирование плана по подбору персонала	Заявка на подбор персонала	Директор по персоналу	Начальник отдела рекрутинга	Согласование плана с директором по персоналу: сроки, ответственные	Зависит от внутренних регламентов	План по подбору персонала на период	Утвержденный План по подбору персонала
5	Оценка финансовых ресурсов	План по подбору на период	Директор по персоналу	Начальник отдела рекрутинга	Анализ доступного бюджета для размещения анонса и для использования платных ресурсов для поиска персонала	4 рабочих часа	Бюджет на подбор персонала	Согласованный бюджет на период по статье расходов «Поиск персонала»
6	Определение способа поиска и источников получения информации о кандидатах	Заявка на подбор персонала, бюджет на поиск персонала	Начальник отдела рекрутинга	Менеджер по подбору персонала	Выбор основных способов поиска	---	1. Перечень возможных путей поиска кандидатов, сроки поиска. 2. Бюджет	Согласованный план поиска со сроками

Продолжение таблицы 11

7	Поиск внутренних кандидатов	Заявка на поиск персонала	Начальник отдела рекрутинга	Менеджер по подбору персонала	Анализ данных работающего персонала, выбор возможных кандидатов из внутреннего резерва предприятия	4 – 8 рабочих часов (зависит от размера организации, формы имеющейся информации и ее объема)	1. Заявка на подбор персонала. 2. Электронная база сотрудников. 3. Профиль должности	Наличие реальных кандидатов - переход к этапу оценки. Отсутствие реальных кандидатов – формирование анонса вакансии
8	Формирование анонса вакансии	Заявка на подбор персонала	Менеджер по подбору персонала	Ресечер <sup>3</sup>	Написание текста вакансии, привлекающего целевую аудиторию кандидатов	2 рабочих часа	1. Заявка на подбор персонала. 2. Аналогичные анонсы	Анонс вакансии
9	Размещение анонса	Анонс вакансии	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Размещение анонса в электронных и печатных СМИ	2 – 4 рабочих часа	1. Анонс вакансии. 2. Список СМИ	Резюме кандидатов

<sup>3</sup> Ресечер - исследователь (от англ. research - исследование; изучение; изыскание). В российской HR-практике ресечер - это помощник/ассистент менеджера по подбору персонала, специалист, занимающийся изучением рынка кандидатов, выполняющий функции поиска кандидатов, анализа резюме, проведения первичных телефонных переговоров и выбора даты и времени интервью.



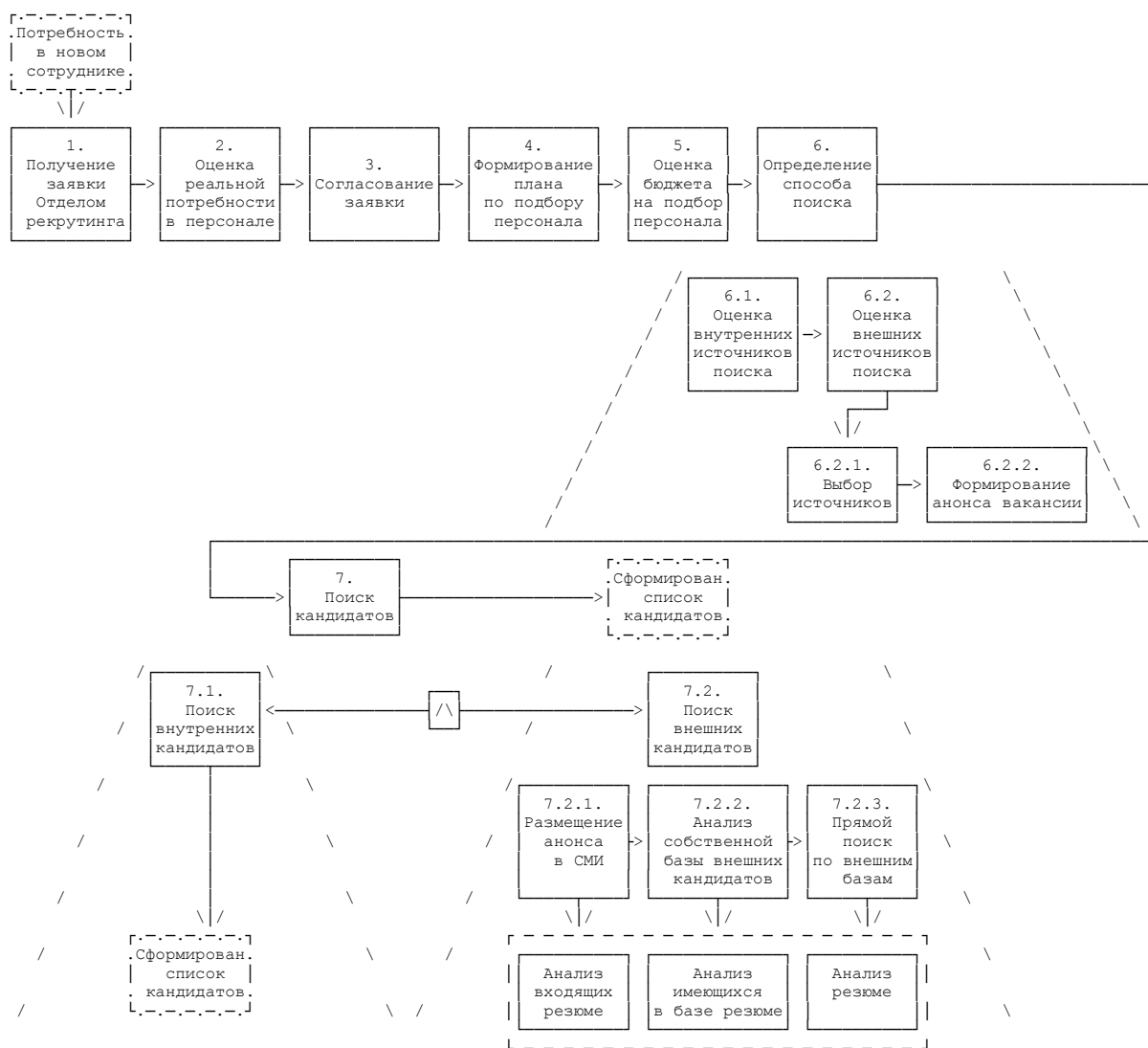
Продолжение таблицы 11

10	Инициативный поиск кандидатов	Заявка на подбор персонала	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Поиск кандидатов по внутренним базам предприятия и внешним источникам	Зависит от сложности вакансии и сроков, указанных в плане по подбору персонала	1. Электронная база кандидатов. 2. Внешние базы кандидатов	Резюме кандидатов
11	Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Анализ полученных резюме, отбор резюме по ключевым критериям соответствия заявке	Определяется согласно плану по подбору персонала	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала. 3. Резюме	База резюме
12	Составление списка «интересных» кандидатов и определение графика проведения интервью	База резюме	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Выбор кандидатов для проведения интервью	8 рабочих часов	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала. 3. Резюме. 4. Отчет по результатам поиска кандидатов	Список кандидатов

На II этапе необходимо определить функциональную структуру процесса «Поиск кандидатов». Графически она представлена на рисунке 18.

На III этапе выстраиваем бизнес-процесс с учетом:

- функций;
- персонала, участвующего в бизнес-процессе и ответственного за те или иные процессы и процедуры;
- документации, сопровождающей их выполнение.



Условные обозначения, используемые в схеме

[-.-.-.-.-] Вход/Выход

[ ] Функция

[/\ ] Оператор «И»

- - Подпроцессы - -

Рисунок 12 - Функциональная структура процесса «Поиск кандидатов»

Составив общую схему процесса «Поиск кандидатов», необходимо определить и стандартизировать перечень обязательных документов, требующихся для выполнения всех процедур. Тогда в структуру документооборота должны войти следующие документы:

- 1) положение о подборе персонала;
- 2) заявка на подбор персонала;
- 3) форма мониторинга рынка труда;
- 4) бюджет на подбор персонала;
- 5) план по подбору персонала;
- 6) правила ведения электронной базы кандидатов;
- 7) требования к анонсу вакансий;
- 8) профиль должности;
- 9) отчеты по результатам работы.

При этом, описывая регламенты, касающиеся конкретных этапов процесса, необходимо учитывать сроки их выполнения и требования к качеству реализации процесса.

Еще одной важной деталью является расстановка точек промежуточного контроля и определение форм отчетности, поскольку любой процесс требует контроля не только фактически полученного результата. Контролируя промежуточные этапы выполнения задач, кадровая служба предприятия получает возможность внести своевременные корректировки и таким образом сформировать будущий результат, максимально соответствующий поставленным целям и задачам.

Для того чтобы полностью описать бизнес-процесс «Набор, отбор персонала», необходимо проделать аналогичную работу и для второй его части - процесса «Оценка кандидатов» на открытые вакансии, результатом (выходом) которого будет непосредственный выбор наилучшего кандидата.

Для того чтобы начать систематизацию процесса «Оценка кандидата», являющегося структурной частью бизнес-процесса «Набор, отбор персонала», необходимо создать его фундамент. Основная задача - увеличить эффективность процесса оценки, а это значит, что при наборе, отборе наилучшего кандидата работник кадровой службы предприятия сможет убежденно сказать о нем как о «специалисте своего дела - человеке профессии», специалисте, адекватном своей должности - «главный бухгалтер/начальник отдела маркетинга/главный инженер» и сказать, что это «наш человек!» - «человек компании», соответствующий/созвучный ее ценностям, культуре и традициям.

Для того, чтобы оценивать, необходимо иметь определенный стандарт должности, включающий:

- 1) непосредственно функционал должности, определяющий требования к опыту и навыкам кандидата;
- 2) профиль специальных/профессиональных компетенций, являющийся стандартом требований к знаниям специалиста;
- 3) личностный профиль, позволяющий сотруднику выполнять свои обязанности с необходимым качеством и в требуемые сроки, а также предоставляющий ему возможность гармоничного соответствия корпоративным ценностям и нормам;
- 4) шкалу оценки, определяющую в абсолютных цифрах уровни выраженности требуемых профилей и, соответственно, демонстрирующую допустимые пороги для возможности рассмотрения конкретных соискателей на вакантные должности;
- 5) стандарт системы оценки кандидатов, как-то: интервью по компетенциям, кейсы, профессиональные тесты, психологические методики, необходимые и достаточные для оценки личностных качеств и свойств.

Соответственно, начинать необходимо с оценки должности.

Все перечисленные стандарты необходимо отразить в профиле должности как основополагающем документе, позволяющем систематизировать всю информацию, касающуюся требований должности к кандидатам и уже работающим сотрудникам, и позволяющем определить степень их соответствия этим требованиям. Именно профиль должности является основой не только процесса оценки кандидатов, но и всего HR-цикла в целом. Таким образом, профиль должности - это тот стандарт, опираясь на который необходимо выстраивать систему оценки кандидатов.

Основой профиля является функционал должности, поскольку именно он определяет, какие обязанности необходимо выполнять работнику на своем рабочем месте. Поскольку на сегодняшний момент не существует никаких унифицированных стандартов ни для функционалов, ни для профилей должности, ПАО «Газпром трансгаз» необходимо самостоятельно выбирать свой формат этих документов, удобный для использования.

Можно предложить следующую структуру функционала должности – рисунок 20.

Создание подробного описания функциональных задач, то профиля должности должно строиться на четких и конкретных параметрах, соответствующих данному функционалу и отражающих специфику должности.

1. Общие положения - название должности и подразделения	Таблицы
2. Включенность должности в ключевые бизнес-процессы	
3. Тип подчинения, матрица взаимодействия с подразделениями предприятия	
4. Ключевые задачи и функциональные обязанности	
5. Требования к знаниям и навыкам	
6. Рабочая документация	
7. Права и ответственность	

8. Критерии эффективности и формы оценки деятельности (KPI должности)
---

Рисунок 13 - Предлагаемая структура функционала должности, необходимая для бизнес-процесса «Оценка кандидата»

Дополнительным преимуществом такого функционала является то, что принимая его за основу, можно создавать должностные инструкции (не заимствуя их из сети Интернет или у другого предприятия), которые точно будут соответствовать рабочим реалиям. При этом не возникнет проблем с адаптацией данной инструкции для того или иного подразделения предприятия.

Обязательным условием оценки должности является участие в этом процессе непосредственных руководителей подразделений, в чьем подчинении находятся описываемые должности, а также профильных специалистов, помогающих работникам кадровой службы предприятия разобраться в профессиональной специфике и методах оценки специальных знаний кандидатов.

В результате, если структурирование начато правильно (с оценки должности), то далее можно приступать к систематизации самого процесса оценки кандидатов, поскольку понятен стандарт, которому соискатели должны соответствовать.

Так же как и при систематизации бизнес-процесса «Поиск кандидата», в начале построения бизнес-процесса «Оценка персонала» необходимо определить, кто является его владельцем - это кадровый отдел предприятия (рис. 6). При этом нельзя сказать, что в данном случае только отдел рекрутинга владеет этим процессом.

В данном случае права на процесс имеют на два подразделения кадровой службы (в зависимости от степени готовности информации по той или иной должности). Если необходимо разработать функционал и профиль

должности, то в этом случае первым владельцем становится отдел оценки, а заказчиком выступает отдел рекрутинга. Если же должность оценена и представлена в готовых функционалах и профилях должности, то полноправным владельцем является отдел рекрутинга.

Процесс «Оценка кандидатов» также производится в несколько этапов.

На I этапе определяется структура функций и операций процесса «Оценка кандидатов» как структурной части процесса «Набор, отбор персонала».

В таблице 13, дающей описание процесса «Поиск кандидатов» в графе «Информационный поток (документы)» указывается наличие профиля должности и функционала. Таким образом, можно сказать, что в процессе поиска кандидатов оценка уже началась на всех этапах, где есть ссылки на эти документы.

На II этапе определяют функциональную структуру процесса «Оценка кандидатов».

Функциональная структура процесса «Оценка кандидатов» представляет собой систему выходов, являющихся промежуточными или итоговыми результатами процессов. Поскольку оценка кандидатов является многоступенчатой системой в связи с тем, что она проводится в несколько оценочных этапов, то и система выходов усложняется.

Если при повторном интервью, которое проводит внутренний клиент (непосредственный будущий руководитель соискателя), кандидат не соответствует должности полностью, появляется выход «Корректировка методов оценки персонала». По определению, дойдя до финальных собеседований, кандидат не должен полностью не соответствовать профилю должности, на которую он претендует. И если это происходит, то необходимо пересматривать методы отбора и оценки кандидатов. Возможно, выбраны неэффективные способы оценки компетенций специалистов, либо

несовершенен выбранный инструмент анализа личностных свойств и качеств кандидата, либо работники кадровой службы отступают от технологии процесса оценки или не владеют ею. Для предприятия такая ситуация полного несоответствия - тревожный звонок, который должен стать сигналом к анализу содержательной, методической составляющей процесса оценки. Если же проблема кроется не в технологии, а в ее реализации, то нужно обратить внимание на то, как реализуется процесс работниками кадровой службы, насколько хорошо они владеют методиками и следуют ли они правилам и процедурам, заложенным в основу технологии оценки кандидатов.

Отдельно хотелось бы отметить, что предлагаемая схема процесса, безусловно, может и должна быть откорректирована согласно потребностям предприятия, поскольку структура выстраиваемой системы оценки зависит от нескольких факторов:

- 1) сложности оцениваемых должностей;
- 2) принятой в ПАО «Газпром трансгаз» системы рекрутинга (количество собеседований, специфика принятия решения и т.д.);
- 3) особенностей организации поиска и оценки (например, один вариант действий предусмотрен для массового набора сотрудников, совершенно другой - при использовании технологий executive search).

Кроме того, поскольку процесс оценки является достаточно сложной системой с точки зрения организации и методики, то документальную его составляющую необходимо разделить на несколько разделов – таблице 15.

Форма Job-offer (в переводе с английского - «предложение работы») - формализованное предложение работодателя кандидату, содержащее описание должности, функциональных обязанностей, условий работы, структуры мотивационного пакета, дополнительных компенсаций, условий прохождения испытательного срока и т.д.



Таблица 12 - Документальное оформление процесса «Оценка кандидатов»

I. Организационная документация	II. Структурно-методическая документация	III. Отчетность
1) форма «Заявка на подбор персонала» 2) форма «Анкета кандидата» 3) форма «Список кандидатов» 4) форма «График собеседований» 5) форма Job-offer 6) стандарт письма для вежливого отказа кандидату с требуемыми «реверансами» и благодарностью за участие в конкурсе на вакансию 7) стандарт письма о включении резюме кандидата в резерв	1) положение об оценке персонала либо включение в положение о подборе персонала структурной части, содержащей правила и требования к оценке кандидатов 2) профиль должности, включающий в свою структуру функционал должности 3) интервью по компетенциям, которое может быть включено в профиль должности как стандарт оценки специалистов, но в некоторых случаях может существовать самостоятельно 4) пакет диагностических методик, рекомендованных для использования оценки личностных свойств и качеств кандидатов на конкретную должность 5) профессиональные тесты, предназначенные для выявления уровня сформированности профессиональных знаний 6) кейсы для оценки профессиональных умений	1) форма «Результаты психологической диагностики» 2) форма «Общие результаты оценки кандидата» 3) форма «Представление кандидата для внутреннего заказчика»

Данная форма не заменяет документов, предъявляемых при приеме на работу в соответствии с Трудовым кодексом РФ, и не является обязательной. Главная задача Job-offer - показать прозрачность намерений ПАО «Газпром трансгаз» относительно сотрудничества с кандидатом и готовность предприятия принять данного кандидата на работу на предлагаемых условиях.

Суть письма о включении резюме кандидата в резерв можно выразить как «пока компания не может сделать Вам предложение о работе, но при появлении должности, соответствующей Вашим ожиданиям, мы непременно с Вами свяжемся», и, конечно, выражающего благодарность за участие в конкурсе.

Форма «Представление кандидата для внутреннего заказчика»- лаконичная и понятная внутреннему заказчику форма представления

итоговых результатов оценки кандидатов, предлагаемых к финальному этапу проведения конкурса на должность.

Ни одна технология не может быть совершенна, поскольку создана она человеком и им же исполняется. Человеческий фактор будет главенствовать во всем, что касается систем управления персоналом.

Поэтому роль обучения технологии оценки кандидатов не просто огромна, но является центральной. Нет обучения - нет реализации технологии, какой бы прекрасной она ни была. В связи с этим работники кадровой службы ПАО «Газпром трансгаз» для успешного применения предлагаемых мероприятий также должны периодически проходить обучение. Суть методики обучения представлена на рисунке 21.

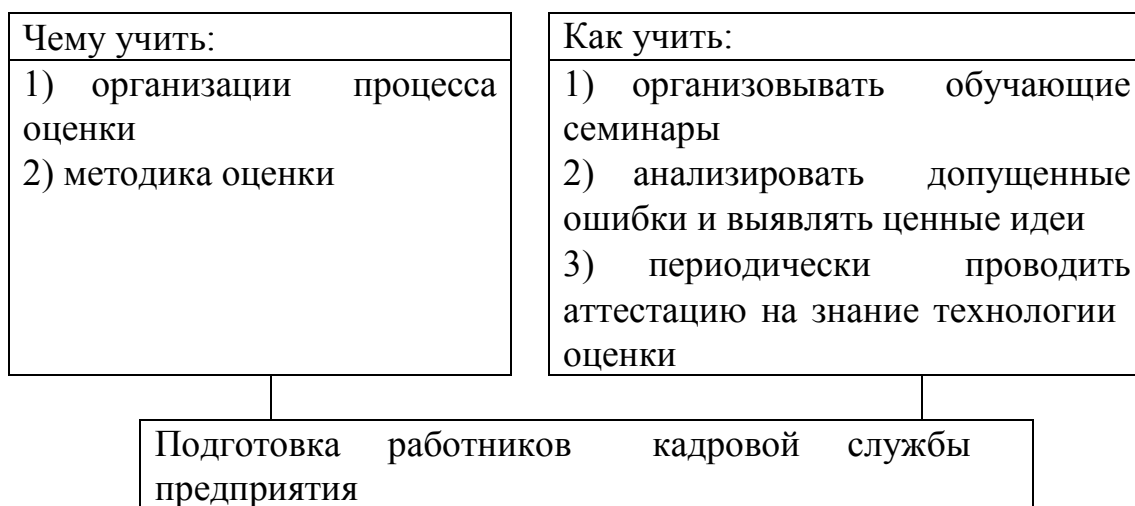


Рисунок 14 - Подготовка работников кадровой службы предприятия для работы по предлагаемой системе «Набор, отбор персонала»

Кроме того, необходимо отметить и такой важный для успешности применения предлагаемых мероприятий вопрос как сопротивление персонала новшествам.

При реализации предлагаемой системы «Набор, отбор персонала», руководителю кадровой службы придется отвечать на следующие вопросы: «Зачем это надо?» «Зачем нам это, ведь и так все работает?»

Безусловно, действующая в настоящее время в ПАО «Газпром трансгаз» система Набор, отбора рабочая. Но по результатам ее подробного рассмотрения можно видеть ее слабые места, устранение которых позволит повысить эффективность процесса, увеличить его продуктивность.

Предлагаемая к реализации систематизация процесса Набор, отбора персонала потребует от ПАО «Газпром трансгаз» (прежде всего, от кадровой службы) времени и сил. Но при этом заставит посмотреть на работу по-новому, под другим углом.

В целом, предлагаемая к реализации технология Набор, отбора персонала дает главное - систему, позволяющую увеличить объективность получаемых данных. А это значит, что принимая новых сотрудников на работу, работники кадровой службы и руководители структурных подразделений смогут быть уверенными в том, что это нужный для предприятия человек.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию действующей системы адаптации персонала**

Известна прямая зависимость между качественным введением в должность нового сотрудника и его желанием работать в предприятия в дальнейшем.

Даже эффективный отбор сотрудников при Набор, отборе еще не гарантирует того, что их деятельность в новых условиях будет высокоэффективной. В основе взаимного приспособления персонала и ПАО «Газпром трансгаз» лежит постепенная адаптация работников к профессиональным и социально-экономическим условиям труда. При этом данная процедура должна быть достаточно длительна и хорошо подготовлена работодателем, чтобы сотрудник достиг стабильного уровня функционирования.

По результатам рассмотрения действующей в ПАО «Газпром трансгаз» системы адаптации можно предложить ее усовершенствование. Основная цель изменений – сделать процесс адаптации более управляемым, стандартизовать его, выявить соответствие уровня сотрудника предлагаемой ему должности и проконтролировать прохождение сотрудником испытательного срока.

Для этого необходимо, чтобы кадровая служба ПАО «Газпром трансгаз» закладывало в понятие «адаптация сотрудника» три аспекта: профессиональный, социально-психологический и социально-организационный. Успешному приспособлению способствует тесное взаимодействие сотрудника с кадровой службой и его непосредственным руководителем, при этом первая в большей степени отвечает за организационную и социально-психологическую адаптацию, а второй - за профессиональную и социально-психологическую.

Пример процесса адаптации нового сотрудника предприятия представлен в Приложении 6 к работе.

Под социально-организационной адаптацией понимают привыкание сотрудника к новым условиям - административно-правовым, социально-экономическим, управленческим. Новый сотрудник вникает в организационную структуру предприятия, осознает свою роль в нем. Адаптационную беседу проводит специалист по персоналу: новичка знакомят с руководителями подразделений, с регламентирующей документацией («Навигатор нового сотрудника», локальные нормативные акты, презентация предприятия, «Программа сопровождения сотрудника на период испытательного срока», телефонный справочник сотрудника и т.д.). На этом этапе оснащается рабочее место, оформляются пропуск и банковская карта.

Профессиональная адаптация - это активное освоение работником операций, действий в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда. Происходит приспособление к

требованиям профессии с помощью имеющихся специальных знаний и умений. Непосредственный руководитель обучает сотрудника новым навыкам, определяет способы контроля за его деятельностью на протяжении испытательного срока – рисунок 22, разрабатывает тестовые задания для проверки полученных в этот период знаний. Кроме того, он выявляет и устраняет проблемы и оказывает необходимую помощь.

Социально-психологическая адаптация - это вхождение новичка в трудовой коллектив, приобщение к корпоративной культуре. Устанавливаются межличностные связи с сослуживцами, осваиваются и принимаются ценности и групповые нормы поведения. Служба персонала знакомит работника с отделами предприятия, их основными функциями, задачами, местом расположения, руководителями, а также помогает наладить отношения с другими сотрудниками. Специалисты кадровой службы определяют уровень адаптации новичка и его удовлетворенность работой, выявляют проблемные зоны и дают руководителю рекомендации по их устранению. Глава структурного подразделения и непосредственный руководитель знакомят работника с сотрудниками отдела, помогают в установлении отношений с персоналом других отделов, а также мотивируют, поддерживают и помогают решать поставленные задачи, развивают его профессиональные навыки.

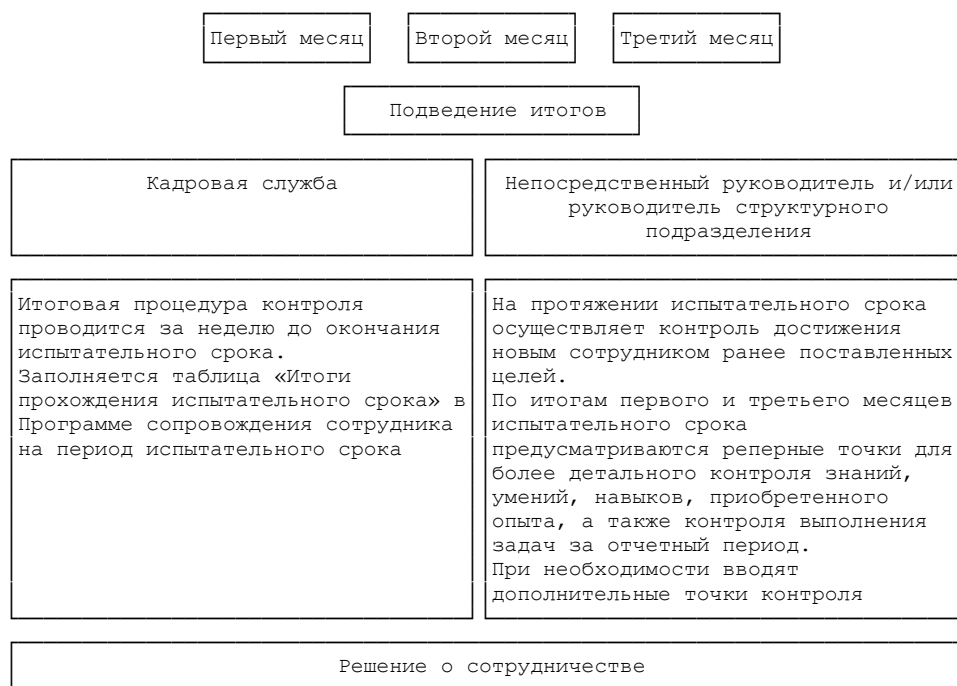


Рисунок 15 - Процедуры контроля за прохождением испытательного срока

Успешная адаптация сотрудника к должности и ПАО «Газпром трансгаз» должна предполагать:

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек предприятия;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономию времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Учитывая влияние этого процесса на эффективность труда и экономические показатели предприятия в целом, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц

(наставника/куратора), руководителя кадровой службы. Их коллективная деятельность поможет сделать предлагаемую процедуру адаптации целостной и эффективной.

Кадровая служба должна разработать и утвердить Положение об адаптации, в котором должны содержаться как общие сведения о системе, так и детальное описание процесса и процедур с указанием ответственных лиц. План адаптации должен разрабатываться индивидуально для каждого сотрудника и должен быть сформирован до того, как новый сотрудник выйдет на работу. Это позволит свести возникновение потенциальных проблем и непредвиденных ситуаций (рисков) к минимуму.

За несколько дней до приема нового работника сотрудник кадровой службы должен передавать руководителю структурного подразделения, куда устраивается новый сотрудник, информацию о его должности, о дате начала работы, а также индивидуальную Программу сопровождения сотрудника на период испытательного срока (или же стажировки). Такая Программа должна включать несколько важных этапов:

1. Введение в должность.
2. Разработка и заполнение Плана работы на период испытательного срока.
3. Обучение отсутствующим навыкам (при возникновении необходимости).
4. Проведение контрольных мероприятий за отчетные периоды (первый и третий месяцы), введение при необходимости дополнительных точек контроля.
5. Проверка уровня адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого и третьего месяцев.
6. Подведение итогов испытательного срока.
7. Принятие решения о дальнейшем сотрудничестве.

Безусловно, важна информированность новичка о предприятии, принятых в нем правилах, ценностях, истории создания, клиентах и оказываемых услугах. Сотрудник быстрее волеется в коллектив, если подробно познакомится с этими сведениями. Важно также использовать разработанный специально для ПАО «Газпром трансгаз» «Путеводитель новичка».

Но одного буклета-путеводителя или вводного тренинга недостаточно - потребуются сопровождение новичка, консультации, контроль полученных знаний. На протяжении всего испытательного срока руководитель структурного подразделения и/или непосредственный руководитель должны следить за тем, как удастся новому работнику достичь поставленных перед ним целей, и фиксировать информацию в бланках Программы сопровождения нового сотрудника на период испытательного срока.

Профессиональная адаптация подразумевает быстрое освоение знаний и навыков, приобретение опыта для максимально эффективной работы с помощью непосредственного руководителя или наставника (для стажеров). При необходимости они заполняют таблицу «Обучение отсутствующим навыкам», выбирают оценочные процедуры деятельности нового сотрудника по итогам первого месяца и окончания испытательного срока (стажировки), разрабатывает тестовые (рабочие) задания для проверки полученных в этот период знаний, выявляют и устраняют проблемные зоны, оказывают необходимую помощь.

По результатам первого месяца и окончания испытательного срока (стажировки) сотрудник проходит оценочную процедуру, зафиксированную в «Программе сопровождения...», - тестирование или итоговую беседу. В ней участвуют непосредственный руководитель или наставник (для стажеров), руководитель подразделения и представитель кадровой службы. Заполняется



таблица «Оценка работника по итогам испытательного срока (стажировки)» и принимается решение о дальнейшем сотрудничестве.

Одна из целей управления испытательным сроком - вовремя прекратить его, если новичок явно не справляется с задачами. С этой целью специалист кадровой службы должен проводить собеседование с работником и его наставниками не реже чем раз в две недели. По результатам этих встреч может быть принято решение о досрочной отмене испытательного срока и зачислении сотрудника в штат.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение новичка отвечает требованиям его должности и руководителя;
- его профессиональные показатели устраивают непосредственного руководителя (соответствуют установленным нормативам);
- у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают у сотрудника чувство удовлетворения;
- достижения в профессиональной деятельности он связывает с жизненным успехом.

В целом, предлагаемая процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, и предложенная система носит рекомендательный характер.

Предлагаемая система адаптации является слишком детальной, трудоемкой, сложной в исполнении. Но и вознаграждение для предприятия будет достойным: новичок останется в ПАО «Газпром трансгаз» надолго.

Ведь руководству будет ясно, что этот сотрудник - на своем месте, и он сам поймет, что к нему здесь относятся неформально и всегда готовы помочь.

### 3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Предлагаемые мероприятия потребуют от ПАО «Газпром трансгаз» дополнительных расходов на их внедрение – таблица 16 (рисунок 23).

Таблица 13 - Расчет затрат на внедрение мероприятий

Направление расходов	Сумма, тыс. руб.
1. Консультационные услуги	1 250,00
2. Печать необходимых бланков и буклетов-путеводителей	368,00
3. Доплата работникам кадровой службы за увеличение объемов работ	2 870,00
4. Взносы во внебюджетные фонды с доплаты (30,2 %)	867,00
5. Внесение изменений в корпоративные базы данных	525,00
Итого	5 880,00

По результатам расчетов видно, что плановая сумма затрат на применение предлагаемых мероприятий составит 5 880,00 тыс. руб.

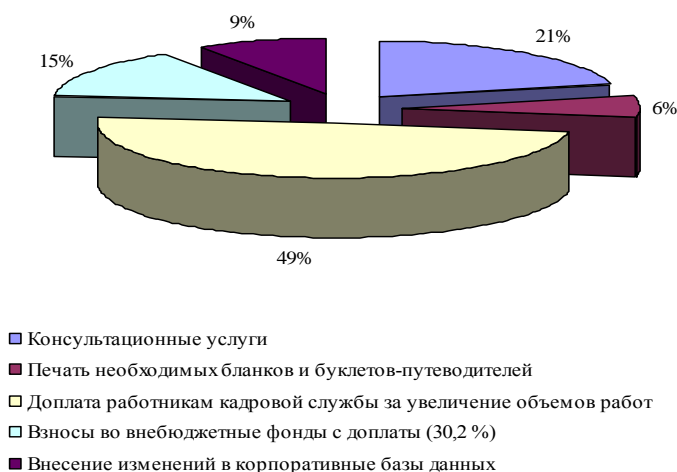


Рисунок 16 - Структура расходов на внедрение предлагаемых мероприятий, %

При этом расходы № 1 и № 5 (таблице 16) потребуются только для первого года внедрения предложений.

Следовательно, в последующие годы применения предлагаемых систем Набор, отбора и адаптации затраты будут ниже на 1 775 тыс. руб., и составят 4 105 тыс. руб.

К положительным эффектам от применения предлагаемых мероприятий можно отнести:

- 1) систематизацию бизнес-процессов в области управления персоналом;
- 2) экономию времени сотрудников кадровой службы на поиск, отбор и Набор, отбор, а также адаптацию новых сотрудников;
- 3) снижение текучести кадров за счет более эффективного Набор, отбора и адаптации;
- 4) экономию непредвиденных для предприятия затрат, вызванных поиском, Набор, отбором, введением в должность и адаптацией сотрудника, принятого взамен сотрудника, который, проработав некоторое время, решил уволиться;
- 5) повышение прозрачности процедур принятия управленческих решений по Набор, отбору того или иного кандидата на вакантную должность (что позволит избежать потенциальных судебных исков от кандидатов, получивших отказ) и пр.

Проведем расчет экономии расходов предприятия за счет снижения текучести кадров, снижения затрат на дополнительный поиск, Набор, отбор и адаптацию персонала.

По данным таблицы 11 видно, что за 2013 – 2017 гг. увольнялось от 16 до 140 человек. В среднем, по средней хронологической простой выходит по 67 человек в год  $((16 + 41 + 48 + 140 + 92) / 5)$ .

Средняя величина затрат предприятия на поиск, Набор, отбор, введение в должность и адаптацию новых сотрудников составляет 120 тыс. руб. на человека. Планируется, что с использованием предлагаемых

мероприятий удастся сократить среднегодовую численность увольняющихся на 50 человек в год. Тогда сумма экономии составит 6 000 тыс. руб. ежегодно (50 чел. \* 120 тыс. руб./чел.).

Как видно из расчетов, в любом из предлагаемых периодов применения предлагаемых систем Набор, отбора и адаптации персонала сумма экономии будет выше суммы необходимых затрат – рисунок 24.

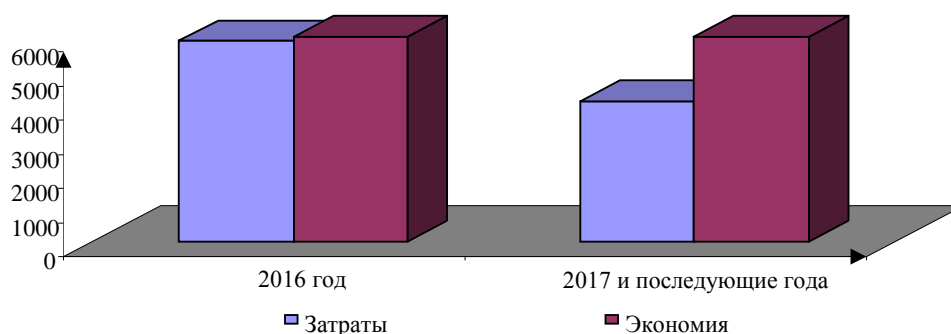


Рисунок 17 - Соотношение затрат и экономии при применении предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Поскольку планируемая сумма экономии выше планируемой суммы затрат на применение предлагаемых мероприятий, можно утверждать, что указанные мероприятия экономически эффективны.

Выводы по третьей главе. В целом, предлагаемые для применения системы Набор, отбора и адаптации персонала могут быть применены как комплексно, так и раздельно (выбрано для применения только одно из предлагаемых направлений).

Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации системы низкозатратны (в масштабах затрат предприятия в целом), но при этом способны принести ПАО «Газпром трансгаз» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, Набор, отбором, введением в должность и адаптацию сотрудников, принятых взамен уволившихся.

При этом необходимо отметить, что, даже выполнив все рекомендации, описав и оформив процессы, создав регламенты и процедуры, предприятие пройдет лишь половину пути, ведущего его к главной цели - увеличению эффективности бизнес-процессов и общей результативности работы.

Главное, что теперь необходимо сделать, - это обучить сотрудников предприятия работать по новым правилам и преодолеть определенное сопротивление персонала нововведениям, делающим работу сотрудников прозрачной, контролируемой и оцениваемой конкретными показателями. Для преодоления сопротивления персонала существует несколько вариантов действий: от увещеваний и объяснений необходимости, проведения установочных конференций с презентациями и рассказами о перспективах использования новых технологий до жестких приказов в стиле «научиться и выполнять!»

Здесь многое зависит от стиля управления, сложившегося на предприятии, его управленческой и бизнес-культуры.

Корпоративное обучение новым технологиям может предполагать такие этапы, как:

- 1) формирование знаний по процессам, методам, регламентам;
- 2) тренинг навыков, необходимых для качественной реализации процессов.

В ходе реализации предлагаемой системы набора и адаптации персонала могут возникнуть какие-либо проблемы, характеризующие недостатки процесса. В этом случае необходимо предпринять несколько важных действий:

- своевременно внести изменения в схему процесса;
- проинформировать сотрудников кадровой службы и структурных подразделений об этих изменениях;

- проконтролировать выполнение откорректированных стандартов сотрудниками кадровой службы и руководителями структурных подразделений предприятия.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
2Э41	Вадилову А.Х.

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Описание рабочего места офиса компании ООО «Газпром трансгаз Томск» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме.</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности</li> </ul>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ;</li> <li>2. Трудовой кодекс КНР</li> <li>3. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»;</li> <li>4. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000;</li> <li>5. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности;</li> <li>6. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</li> </ol>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности;</li> <li>- поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы;</li> <li>- работники предприятия получают полный социальный пакет;</li> </ul>
--	---

	- оказание помощи работникам в критических ситуациях.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Анализ факторов внешней социальной ответственности: - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями продукции.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Анализ правовых норм трудового законодательства; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.
<b>Перечень графического материала:</b>	Рисунок 1 - Управление корпоративным поведением ООО «Газпром трансгаз Томск»
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э41	Вадилов А.Х.		



#### 4 Социальная ответственность

Миссия компании ООО «Газпром трансгаз Томск» – честный труд на благо общества и компании.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) является одним из ключевых элементов корпоративного поведения компании, и позволяет укреплять его репутацию в России и за рубежом, снижать стратегические, репутационные и операционные риски и т.д.

ООО «Газпром трансгаз Томск» характеризует доверие заинтересованных сторон как главную ценность и как основу своей успешной деятельности.

При проведении КСО основными группами заинтересованных сторон (стейкхолдерами) ООО «Газпром трансгаз Томск» являются (Таблица 1):

Таблица 14 – Основные группы стейкхолдеров при проведении компанией КСО

Прямые	Косвенные
Участники и инвесторы Работники Деловые партнеры	Население на территориях действия компании Органы власти и регуляторы Общество в целом Окружающая среда

При взаимодействии со своими участниками и деловыми партнерами ООО «Газпром трансгаз Томск» руководствуется следующими принципами:

1. Существенность. Компания стремится к конструктивному, оперативному и эффективному взаимодействию с заинтересованными сторонами.

2. Сотрудничество. Компания стремится к поиску взаимовыгодных и основанных на принципах КСО форм сотрудничества, соответствующих ожиданиям ООО «Газпром трансгаз Томск» и заинтересованных сторон.

3. Кооперация. Компания стремится повысить эффективность своей системы управления путем кооперации работы подразделений, обеспечения

персонала полным набором ресурсов и возможностей для эффективной работы.

ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляет системное управление КСО по пяти направлениям:

1. Внутренняя среда компании.
2. Рыночная среда территорий, на которых действует компания.
3. Социальная среда территорий, на которых действует компания.
4. Экология.

5. Управление корпоративным поведением находится на пересечении указанных четырех направлений и выделяется в базовое направление деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» (рисунок 25).



Рисунок 18 - Управление корпоративным поведением ООО «Газпром трансгаз Томск»

В процессе работы с заинтересованными сторонами ООО «Газпром трансгаз Томск» стремится вести открытый и конструктивный диалог,

учитывая мировые практики и нормы корпоративного поведения и ориентируясь на высокие стандарты корпоративного управления.

Приоритетами ООО «Газпром трансгаз Томск» в управлении влиянием на внутреннюю среду являются повышение мотивации работников, охрана их здоровья и повышение эффективности труда. Компания считает человеческий капитал своим наиболее ценным активом. Поэтому инвестиции в персонал рассматриваются как инвестиции в будущее ООО «Газпром трансгаз Томск», его эффективность и устойчивость. При приеме на работу и повышении в должности компания учитывает профессиональные качества кандидатов.

Кроме этого, компания стремится развивать каналы коммуникаций с работниками, учитывает мнение работников и уважает право работников на доступ к необходимой для них информации.

ООО «Газпром трансгаз Томск» формирует лояльность и повышает мотивацию работников за счет обеспечения конкурентоспособного уровня оплаты труда, комплексной социальной поддержки, безопасных и комфортных условий труда, обучения и реализации карьерного потенциала работников.

ООО «Газпром трансгаз Томск» развивает свою корпоративную культуру на основе исповедуемых им ценностей, стремится объединять коллектив для достижения своих стратегических целей.

Также ООО «Газпром трансгаз Томск» продвигает среди работников здоровый образ жизни и проводит с целью снижения риска профессиональных заболеваний и травматизма на рабочем месте инструктажи по ТБ.

Приоритетами компании в управлении влиянием на рыночную среду являются удовлетворение потребностей контрагентов и повышение их лояльности, а также выстраивание устойчивых взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами.

Приоритетами ООО «Газпром трансгаз Томск» в управлении влиянием на социальную среду являются повышение качества жизни сообществ на территории действия компании и укрепление репутации надежной, занимающей прочные позиции, участвующей в жизни общества компании.

Компания исходит из того, что его благополучие неразрывно связано с социальным благополучием населения территорий деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск». Поэтому компания стремится участвовать в решении актуальных социальных проблем, осуществляя программы поддержки отдельных групп населения на территории своего присутствия.

Ежегодно компания определяет приоритетные направления поддержки населения территорий своего присутствия в соответствии с принятой стратегией и возможностями. К приоритетным направлениям относятся:

- 1) поддержка образования и науки;
- 2) поддержка здравоохранения, здорового образа жизни и спорта;
- 3) помощь социально незащищенным слоям населения;
- 4) поддержка культуры и искусства.

Кроме того, ООО «Газпром трансгаз Томск» поощряет добровольное участие коллектива компании в корпоративных социальных и благотворительных акциях, поддерживает волонтерские инициативы работников компании.

Приоритетами ООО «Газпром трансгаз Томск» в управлении влиянием на экологию является экономия за счет снижения издержек на потребление ресурсов. Компания стремится бережно относиться к окружающей среде, в том числе через экономное потребление ресурсов (электроэнергии, топлива и пр.).

ООО «Газпром трансгаз Томск» ведет в регионе активную благотворительную деятельность. Адресатами благотворительной помощи

ветераны Великой Отечественной войны, учащиеся подшефных школ, одаренные воспитанники школ искусств, юные спортсмены. Кроме того, ООО «Газпром трансгаз Томск» вносит значительный вклад в сохранение и развитие духовных традиций: направляются средства храмам и мечетям региона.

Перечень программ КСО компании представлен в Таблице 2.

Таблица 15 - Перечень программ КСО ООО «Газпром трансгаз Томск»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие сотрудников	Социальные инвестиции	Сотрудники компании	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря включительно	Повышение уровня профессионализма и профессионального образования сотрудников компании
Дети сотрудников	Социальные инвестиции	Дети сотрудников компании (их культура, образование, спорт)	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря включительно	Организация обучения, спортивного и культурного развития детей сотрудников компании
Природа и экология	Социальные инвестиции	Природоохранные организации, все уровни власти	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря включительно	Проведение природоохранных мероприятий с целью сохранения окружающей среды
Благотворительность	Социальные инвестиции	Инвалиды Ветераны Люди, попавшие в трудную жизненную ситуацию	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря включительно	Оказание финансовой помощи людям в трудной жизненной ситуации
В трудной ситуации	Социальная активность персонала	Инвалиды Ветераны Люди, попавшие в трудную жизненную ситуацию	Ежегодно, с 1 января по 31 декабря включительно	Оказание помощи людям в трудной жизненной ситуации силами сотрудников компании

Как видно из таблицы, компания реализует значительный перечень программ КСО.

Основным источником финансирования перечисленных программ КСО компании являются ее доходы (Таблица 3, Таблица 4).

Как видно из таблицы 3, в 2014 – 2016 гг. компания ежегодно увеличивала суммы расходов на программы КСО.

Таблица 16 – Финансирование компанией программ КСО в 2014 – 2016 гг.

Программа КСО	Финансирование программы, млн. руб.			
	2014	2015	2016	всего
Развитие сотрудников	36,0	38,0	40,0	114,0
Дети сотрудников	1,2	1,5	2,0	4,7
Природа и экология	46,0	49,0	54,0	149,0
Благотворительность	2,0	2,5	3,0	7,5
В трудной ситуации	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого	85,2	91,0	99,0	275,2

Как видно, всего за 2014 – 2016 гг. компанией израсходовано на программы КСО 275,2 млн. рублей.

Таблица 17 – Финансирование компанией программ КСО в 2017 – 2019 гг.

Программа КСО	Финансирование программы, млн. руб.			
	2017	2018	2019	всего
Развитие сотрудников	41,5	43,8	46,2	131,5
Дети сотрудников	2,1	2,2	2,3	6,6
Природа и экология	56,0	59,1	62,3	177,5
Благотворительность	3,1	3,3	3,5	9,9
В трудной ситуации	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого	102,8	108,4	114,3	325,4

Как видно из Таблицы 4, на период 2017 – 2019 гг. также запланировано увеличение расходов компании на КСО.

#### Выводы по разделу

1. ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляет свою деятельность с учетом интересов работников, деловых партнеров, участников общества и местного сообщества. Стратегия компании учитывает принципы социальной ответственности и ориентирована на такое развитие, которое помимо улучшения производственных результатов способствует позитивным социально-экономическим изменениям в регионе деятельности компании.

2. У ООО «Газпром трансгаз Томск» накоплен значительный опыт сотрудничества с местными сообществами и региональными властями. Свою работу в этом направлении компания строит в рамках региональной политики Томской области, в тесном взаимодействии с органами власти и местного самоуправления, общественными организациями. ООО «Газпром трансгаз Томск» ведет в регионе активную благотворительную деятельность. Адресатами благотворительной помощи ветераны Великой Отечественной войны, учащиеся подшефных школ, одаренные воспитанники школ искусств, юные спортсмены. Кроме того, ООО «Газпром трансгаз Томск» вносит значительный вклад в сохранение и развитие духовных традиций: направляются средства храмам и мечетям региона.

3. Проводимая компанией КСО адекватна миссии и ценностям ООО «Газпром трансгаз Томск», а также полностью удовлетворяет интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. Нет приоритета только прямым, или только косвенным стейкхолдерам, работа ведется и в том, и в другом направлении.

4. Проводимые в рамках КСО программы способствуют:

- росту репутации ООО «Газпром трансгаз Томск» как работодателя;
- росту репутации ООО «Газпром трансгаз Томск» у участников Общества и у потенциальных инвесторов;
- положительному отношению к компании у властей на местном, региональном и федеральном уровнях;
- положительному отношению к компании у местного сообщества;
- положительному отношению к компании у общественных и природоохранных организаций.

5. Организационная сторона КСО в компании, а также объемы финансирования программ КСО компании находятся на очень высоком уровне. При этом, по результатам представленных в разделе динамики

финансирования программ КСО видно, что финансирование год от года только возрастает.

6. В целом, можно сказать, что по результатам проведенного в разделе рассмотрения КСО компании существенных недостатков не выявлено. Для поддержания установленного в компании уровня организации и финансирования КСО можно рекомендовать:

- 1) перейти с трехлетнего на пятилетний цикл планирования КСО;
- 2) расширять перечень реализуемых в рамках КСО компании проектов;
- 3) не снижать, а продолжать наращивать объемы финансирования программ КСО компании;
- 4) поддерживать и развивать среди сотрудников компании практику проявления ими своей активной гражданской позиции, волонтерства;
- 5) подключать к реализации программ КСО компании не только сотрудников, но и членов их семей.

Например, можно организовать «Сообщество юного волонтера», в рамках которого, совместно со взрослыми наставниками, дети сотрудников компании будут:

- оказывать помощь одиноким пенсионерам, ветеранам;
- участвовать в акциях по очистке природы от мусора, озеленять населенные пункты;
- участвовать в организации и проведении крупных общественно значимых для города культурных или спортивных мероприятий;
- оказывать помощь приютам для брошенных животных и пр.

Такие акции, с одной стороны, оторвут детей от гаджетов и компьютеров, позволят увидеть им жизнь как она есть (без прикрас, с проблемами и трудностями), с другой стороны – пойдет на пользу обществу (дети, занятые понятным для них и значимым для общества делом, – нет



преступности, «Синим китам» и прочему негативу современного российского общества).

## **Заключение**

В заключение исследования можно сделать вывод о том, что подбор и отбор персонала является приоритетным вопросом в рамках осуществления процесса по управлению персоналом не только ввиду влияния на эффективность деятельности организации, но и с точки зрения конкурентного преимущества организации. Поиск и отбор персонала всегда играли ключевую роль в процессе управления персоналом в качестве ведущей части организационного функционирования предприятия. В современном мире эти процессы становятся более значимыми, поскольку в условиях всё большей конкуренции организации всё чаще рассматривают своих работников в качестве источника конкурентного преимущества.

Набор персонала - комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Адаптация персонала - означает включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление работника и среды.

Практическая часть работы была выполнена на примере ПАО «Газпром трансгаз». Рассматриваемое предприятие имеет высокую численность персонала – более 7 600 чел. Основной работник предприятия – рабочий, мужчина с высшим или средним специальным образованием, со стажем работы от 5 до 20 лет.

Для значительного числа работников ПАО «Газпром трансгаз» характерен труд в особых условиях, что накладывает ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий, а также принципы набора кандидатов на имеющиеся вакансии. Специфика порядка найма персонала в ПАО «Газпром

трансгаз» состоит в широком использовании удаленного интервью, психологического тестирования, наличии достаточно высоких требований к состоянию здоровья.

Действующие на предприятии процедуры управления адаптацией для формирования команд позволяет ПАО «Газпром трансгаз»:

- упорядочить процедуру оптимального формирования типа и состава команд;
- представить адаптационный процесс как комплекс взаимосвязанных организационных, технических и информационных мероприятий;
- алгоритмизировать процессы адаптации и выявить информационные потоки в целях управления ими;
- осуществить управление адаптацией работников, прибывших в составе команд, используя информационно-вычислительные программы.

С целью совершенствования действующих на предприятии систем найма и адаптации персонала в третьей главе работы был предложен ряд мероприятий, которые могут применяться как по-раздельности, так и комплексно. Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации системы низкозатратны (в масштабах затрат предприятия в целом), но при этом способны принести ПАО «Газпром трансгаз» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацией сотрудников, принятых взамен уволившихся.

Отбор персонала на предприятии решает основную задачу по удовлетворению спроса на сотрудников как в отношении их количества, так и качества.

Данный процесс, состоит из:

- общего анализа потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
- формирования четких требований к персоналу

– точного определения того, кто нужен организации, путем анализа условий труда (рабочего места, должности), подготовки описания этой трудовой деятельности, а также конкретной точности по срокам отбора;

– определения основных источников поступления кандидатов;

– выбора методик, по которым происходит отбор и оценка персонала.

Проведенный анализ функций системы управления человеческими ресурсами в российском нефтегазовом секторе позволяет сделать ряд выводов:

1. Основными функциями управления персоналом в российском нефтегазовом секторе являются подбор и отбор, адаптация и наставничество, обучение и развитие, стимулирование, оценка персонала и управление внутренними коммуникациями.

2. Сложность нефтегазовой деятельности предъявляет высокие требования к работникам всех уровней должностей и требует постоянного повышения уровня их профессиональной компетентности.

3. В связи с дефицитом квалифицированных сотрудников нефтегазового предприятия активно привлекают молодых специалистов, а также используют внутренние источники привлечения персонала.

4. Активный найм персонала заставляет нефтегазовое предприятия разрабатывать и реализовывать программы адаптации и наставничества, способствующие успешной интеграции новых сотрудников в деятельность нефтегазового предприятия.

5. Нефтегазовая деятельность требует высокого уровня вовлеченности персонала в ежедневную деятельность нефтегазового предприятия и общение с клиентами.

6. Дефицит высококвалифицированных руководителей среднего и высшего уровня приводит к расширению и индивидуализации их компенсационных пакетов.

7. Усложнение экономической ситуации приводит к необходимости оптимизировать расходы, в том числе и расходы на персонал.

8. В нефтегазовых предприятиях проводится регулярная оценка персонала, результаты которой позволяют оптимизировать штат сотрудников, выявлять высоко результативных работников, разрабатывать индивидуальные планы их развития и программы стимулирования.

9. Для достижения высоких результатов деятельности нефтегазового предприятия большее значение имеет качественная система внутренних коммуникаций.

ПАО «Газпром трансгаз» является крупнейшим предприятием Российской Федерации и СНГ. Его активы по итогам 2017 года составляют более четверти нефтегазовой системы страны (29,0%), а доля в нефтегазовом капитале находится на уровне 27,8%. За почти два столетия предприятие завоевало статус крупнейшего нефтегазового предприятия страны.

В ПАО «Газпром трансгаз» процедура подбора персонала – важная составляющая деятельности отдела кадров. Основной задачей кадровой службы является выбор методов и технологий, позволяющих минимизировать ошибки и подобрать действительно достойных кандидатов.

Система подбора персонала в ПАО «Газпром трансгаз» представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах
- поиск кандидатов на вакантные места
- первичный анализ сведений и резюме
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону
- собеседование с соискателями
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем

- принятие окончательного решения
- наем соискателя

В ПАО «Газпром трансгаз» начальник каждого отделения стремится работать с самыми толковыми, исполнительными, неконфликтными специалистами. В ПАО «Газпром трансгаз» руководители отделений лично участвуют в наборе персонала.

Весь процесс отбора разделен на две части: первичный (им занимается в основном кадровая служба) и окончательный (проходит в тесном контакте с руководителем).

В ходе первичного отбора в ПАО «Газпром трансгаз» используются производительные и недорогие технологии. Хотя они не очень точны, но экономят время руководителей.

Тесты, используемые при отборе персонала в ПАО «Газпром трансгаз», можно разделить на две основные группы: профессиональные и психологические. Первые представляют собой опросники с вариантами ответов, в том числе и сложных типов, где вероятность угадывания «правильного» ответа значительно меньше. Иногда профессиональные тесты строятся как реальные рабочие задания. В ПАО «Газпром трансгаз» разрабатывают профессиональные тесты и задания самостоятельно. Такой подход вполне имеет право на существование.

На этапе первичного отбора специалисты по подбору персонала ПАО «Газпром трансгаз» проводят индивидуальные собеседования (интервью) с подобранными претендентами. Не являясь профессионалами в функциональной области будущих работников, кадровики обычно сосредотачиваются на оценке «общих характеристик» — аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией.

Таким образом, анализ процесса подбора персонала в ПАО «Газпром трансгаз» выявил следующие недостатки:

1) Руководством ПАО «Газпром трансгаз» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс подбора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2) Определение возможных функциональных повторов — дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса подбора постоянно меняются.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса подбора.

В результате можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Газпром трансгаз»:

1) разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора кадров с учетом новейших методик по отбору персонала;

2) система отбора должна быть систематизирована, чтобы сформировать

необходимые регламенты и организационные документы, позволяющие владельцу процесса подбора реализовывать процесс в необходимые сроки и выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение.

3) определить возможные функциональные повторы — дублирование функций сотрудников — и распределить функциональные задачи правильно, чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

В ПАО «Газпром трансгаз» при выборе метода поиска будущего сотрудника необходимо исходить из должности, из положения дел на предприятии, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда. В настоящее время следует уделять больше внимания прелиминарингу как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива.

ПРЕЛИМИНАРИНГ позволит ПАО «Газпром трансгаз» постоянно держать руку на пульсе событий через привлечение в свои ряды молодых специалистов, перспективных студентов и выпускников. Кроме того, молодые и неискушенные сотрудники легко адаптируются под стандарты и нормы, принятые в ПАО «Газпром трансгаз», в то время как старшие их товарищи уже имеют свою личную, часто завышенную и достаточно амбициозную позицию.

Применение прелиминаринга в ПАО «Газпром трансгаз» предлагается осуществлять следующим образом:

1. По заданию руководителя и на основании кадрового задания, проведение презентации ПАО «Газпром трансгаз», ознакомление студентов и выпускников с ней. Подготовка документов по заключению договоров на практики и стажировки.

2. Привлечение молодых специалистов—выпускников для работы в ПАО «Газпром трансгаз».

Таким образом, выполнение мероприятий по применению прелиминаринга позволят сформировать в ПАО «Газпром трансгаз» эффективную и сильную систему отбора персонала.

Эффективность применения прелиминаринга в ПАО «Газпром трансгаз» заключается в сокращении затрат на поиск и адаптацию персонала.



## Список использованных источников

### Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации. Текст и справочные материалы. – М.: Эксмо, 2015. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197—ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.03.2015) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
3. О персональных данных : [федер. закон от 27 июля 2006 г. No 152—ФЗ (в ред. от 21 июля 2015 г.)] [Электронный ресурс] // Справочно—правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 22.04.2016).

### Книги, статьи

4. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
5. Алексеева А.В. Применение процессного подхода в управлении человеческими ресурсами / А.В. Алексеева, В.А. Бондарева // Проблемы Науки. — 2015. — No6 (36). — С.102—104.
6. Аширов Д.А. Организационное поведение. — М.: Проспект, 2013. — 533с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 2012. — 239 с.
8. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента / Т. Баскина. – 2—е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.
9. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 180 с.
10. Бондарева В.А. Процессный подход к управлению человеческими

ресурсами и его влияние на оценку эффективности работы персонала на примере ПАО «Газпром» / В.А. Бондарева, А.В. Алексеева // European science. — 2015. — No3. — С.37—40.

11. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 237 с.

12. Буланов В., Катайцева Е. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала // Общество и экономика. 2015. — No 1. — С. 13—22.

13. Бурундук Г.Н. Управление на предприятии: Учебник. 2—е изд. — М.: «Феникс», 2015. — 185с.

14. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 192 с.

15. Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. В. Вязигин. — М.: Вершина, 2006. — 256 с.

16. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. — М.: ИНФРА—М, 2012. — 282 с.

17. Гольдберг И. Графология шаг за шагом: как расшифровать почерк / И. Гольдберг. — М.: АСТ—Москва, 2008. — 221 с.

18. Губенко Е. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях / Е. Губенко/ Человек и труд.—2013.—No1. — С. 22—24

19. Демина Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организациях / Н.В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. — 2010. — No 2. — С. 263—268.

20. Джандалиева Е.Ю. Портретное интервью как жанр речевого общения: некоторые особенности коммуникативного поведения участников /

Е. Ю. Джандалиева; пер. с нем. // Научный диалог. – 2012. – No 12: Филология. – С. 86–101.

21. Дмитриева Л. Г. Карьерные ориентации / Л. Г. Дмитриева // Власть. – 2015. – No 2. – С. 96–101.

22. Долгополова И.В. К проблеме оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом / И.В. Долгополова // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2014. — No 2. – С.154—162.

23. Долженко Р.А. Компетентностный подход как основа системы управления персоналом / Р.А. Долженко // Известия АлтГУ. — 2013. — No2. — С.253—260.

24. Долженко Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала / Р.А. Долженко // Мотивация и оплата труда. – 2015. — No3. – С. 230—240.

25. Долженко Р.А. HR—цикл как инструмент управления эффективностью деятельности менеджеров / Р.А. Долженко // Управление развитием персонала. – 2015. — No4. – С. 268—278.

26. Долженко Р.А. Социальная карта – новая форма использования социального пакета организации / Р.А. Долженко // Управление корпоративной культурой, 2013, No 01(17). – С.2—12.

27. Дорофеев В.Д. Эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении системы менеджмента качества: монография / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева. – Пенза: Информационно—издательский центр ПГУ, 2008. — 210 с.

28. Евстифеева Е.А. Совершенствование системы найма персонала в организации / Е.А. Евстифеева // Социально—экономические науки и гуманитарные исследования. — 2014. — No 3. — С. 74—77.

29. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.

30. Ерофеева А.П. Стратегические подходы к разработке конкурентных стратегий предпринимательских структур на рынке // Актуальные маркетинговые технологии в современной России и за рубежом: сборник научных статей; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2014. – С.70—73

31. Жариков В. В. Инновационные технологии отбора персонала / В. В. Жариков, М. А. Лыжникова // ЭКОНОМИНФО. – 2014. – No 21. – С. 71 – 79.

32. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 336 с.

33. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. Иванова. – 8—е изд., перераб. и доп. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 272 с.

34. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 695 с.

35. Казаков М.В. Особенности современных технологий подбора персонала в нефтегазовом секторе экономики в период кризиса / М.В. Казаков // Управление человеческим потенциалом, 2010, No 02(22). – С.120—124.

36. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно—профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно—практическое пособие / Е.В. Каштанова. — М.: Проспект, 2013. — 64 с.

37. Каюкова Е.В. Разработка кадровой политики ПАО «Газпром» / Е.В. Каюкова, А.Б. Алдакушева // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития: сборник материалов Международной научно—практической конференции. — Чебоксары, 2015. — С. 146—148.

38. Квале С. Исследовательское интервью / С. Квале. – М.: Смысл, 2003. – 301 с.

39. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов. — М.: ИНФРА—М, 2014. — 360 с.
40. Кренева С.Г. Управление персоналом / С.Г. Кренева, А.В. Александрова // Инновационная наука. — 2015. — №5—1. — С.24—27.
41. Ларионов Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами: монография / Г. В. Ларионов. — М.: Издательско— торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 160 с.
42. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфил—Джонс, Х. Экселрод; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — 2—е изд., испр. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 272.
43. Маслова В. М. Управление персоналом: толковый словарь. / В. М. Маслова. — М.: Издательско—торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 120 с.
44. Маслова В.М. Управление персоналом: учебное пособие для академического бакалавриата: допущено Советом Учебно—методического объединения.... / Маслова, Валентина Михайловна; МГУ им. М. В. Ломоносова. — 2—е издание, переработанное и дополненное. — М.: ЮРАЙТ, 2015. — 492 с.
45. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно—практическое пособие / Е.А. Митрофанова. — М.: Проспект, 2014. — 94 с.
46. Лытарева А.В. Особенности оценки персонала в ПАО «Газпром» / А.В. Лытарева // Проблемы и перспективы современной науки. — 2014. — №2. — С.159—163.
47. Патрахина Т.Н. Особенности подбора и отбора персонала в нефтегазовой деятельности / Т.Н. Патрахина, В.П. Токарева // Семнадцатая региональная студенческая научная конференция Нижневартковского государственного университета / ответственный редактор: А.В. Коричко. — Нижневартовск, 2015. — С. 540—543.

48. Просвиркина Е.Ю., Просвиркин Н.Ю. Анализ затрат на персонал в различных типах нефтегазовых предприятий в России// Менеджмент в России и за рубежом. 2015. No 3. С. 123—131.

49. Просвиркина Е.Ю. Рентабельность инвестиций в человеческий капитал как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами в нефтегазовом секторе // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. No 5. С. 104—109.

50. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. — М.: КноРус, 2014. — 624 с.

51.Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.

52. Сидорова Л. Н. Роль стрессового интервью в отборе персонала / Л. Н. Сидорова, В. С. Сученкова, А. Н. Малюгина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2013. – No 5. – С. 324 – 326.

53. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КноРус, 2014. — 432 с.

54. Фридрих А.Л. Проведение собеседования: виды, методы, рекомендации / А.Л. Фридрих, Е.О. Сударенко // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – No 1. – С. 280— 281.

55. Шапиро С.А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2016. — No1. – С. 46— 61.

56. Шерина К.Б. Организационно—управленческие инновации ПАО «Газпром», как конкурентное преимущество в условиях глобальной экономики / К.Б. Шерина, Т.В. Калашникова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. — 2015. — No22. — С.177—179.

57.Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. — М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. — 384 с.

## Электронные ресурсы

58. Самоукина Н.В. Голос как фактор успеха в бизнесе [Электронный ресурс] / Н. В. Самоукина // Школа тренинга Натальи Самоукиной. – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/> (дата обращения: 15.05.2018).

59. Самоукина Н.В. Оценка персонала при помощи технологии Assessment Center [Электронный ресурс] / Н.В. Самоукина // Школа тренинга Натальи Самоукиной. – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/> (дата обращения: 19.05.2018).

60. Саркисянц А. Реинжиниринг и затраты на вознаграждения [Электронный ресурс] / А. Саркисянц // «Б&Б», No 12. – 2010. – Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/> (дата обращения: 19.05.2018).

61. BusinessDictionary [electronic resource]: Definition of personnel management / BusinessDictionary. – Access mode: <http://www.businessdictionary.com/> (date of request: 26.04.2018).

62. Stuart P. R. Are UK employers embracing graphology? [electronic resource] / P.R. Stuart // HR—magazine. – Access mode: <http://www.hrmagazine.co.uk/> (date of request: 20.05.2018).

## Приложение А

### Пример программы сопровождения сотрудника

#### на период испытательного срока

Ф.И.О. Иванова Илона Игоревна  
 Подразделение Бухгалтерия  
 Должность Бухгалтер финансовой группы  
 Дата выхода на работу «26» января 2016 г.  
 Дата окончания испытательного срока «26» апреля 2016 г.

Ознакомлена и согласна  
 «26» января 2016 г.

\_\_\_\_\_  
 (подпись сотрудника)

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
Введение в должность					
1	Встреча с руководителем службы безопасности	Один-два дня до выхода на работу	Специалист службы безопасности, специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
2	Оформление документов в кадровой службе: - паспорта или иного документа, удостоверяющего личность; - трудовой книжки; - страхового свидетельства государственного пенсионного страхования; - документов об образовании (дипломов, свидетельств, сертификатов); - свидетельства о присвоении ИНН; - свидетельства о браке/о расторжении (при наличии); - свидетельства о рождении детей (при наличии); - справки с прежнего места работы о заработной плате; - одного фотоснимка 3х4 см; - заявления о приеме на работу; - положения о конфиденциальности; - правил внутреннего распорядка и др.	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
3	Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка, положением о защите персональных данных и другими локальными нормативными документами	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
4	Оформление заявки на ТО	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
5	Ознакомление с организационным справочником «Навигатор нового сотрудника»: миссия, ценности;	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..



№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
	история; структура; расположение офисов и др.				
6	Ознакомление с организационным справочником «Путеводитель нового сотрудника»: история предприятия; партнеры; ценности предприятия; конкурентные преимущества; услуги; структура бизнеса; организационная структура; требования к сотруднику; повышение квалификации; основные обязанности сотрудников; качества сотрудника; положение о конфиденциальности; система карьерного роста; обучение сотрудников; получение пропуска, компьютера, телефона; получение канцелярских принадлежностей; образец корпоративной подписи; библиотека предприятия; корпоративные порталы; внутренние форумы; список телефонов; порядок выплаты заработной платы; работа с электронной почтой; бронирование переговорных; внешний вид сотрудников; питание; корпоративные праздники; рабочее время и время отдыха, отпуск, праздники; медицинское страхование; больничный лист, оформление; отгул, согласование с руководством, оформление и др.	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
7	Знакомство с ЛНА	В течение двух недель	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
8	Ознакомление с программой и задачами на период испытательного срока, разъяснения по контрольным мероприятиям по итогам первого месяца и окончания испытательного срока, обсуждение вопросов	В течение первой недели	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
9	Знакомство с руководителями подразделений	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
10	Знакомство с секретарями / получение канцелярской продукции	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела, секретарь	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
11	Получение пропуска	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
12	Оформление банковской карты	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
13	Знакомство с руководителем структурного подразделения, непосредственным руководителем	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
14	Знакомство с сотрудниками отдела	В течение первой недели	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
15	Получение компьютера	Не позднее первого рабочего дня	Административный управляющий	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
16	<p>Определение сферы ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разъяснение должностных обязанностей сотрудника и задач, стоящих перед ним;</li> <li>- разъяснение требований к работе;</li> <li>- ознакомление сотрудника с планом работ на период испытательного срока;</li> <li>- определение зоны ответственности (за что именно и какую ответственность несет новый сотрудник);</li> <li>- информирование о функциях других сотрудников в практике/отделе;</li> <li>- порядок взаимодействия с руководителем;</li> <li>- принятые в практике/отделе методы планирования, отчетности и контроля;</li> <li>- алгоритм взаимодействия внутри отдела, порядок взаимодействия с другими отделами и др.</li> </ul>	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
17	<p>Техническая подготовка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение работе с базами данных;</li> <li>- ознакомление с системой хранения информации;</li> <li>- работа с офисной техникой и др.</li> </ul>	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
18	Изучение документооборота, согласование и подписание документов и др.	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
19	Информирование об отделах	В течение первого месяца	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
20	Информирование о назначении и специфике работы отделов предприятия	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
21	Информирование о конкурентах	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..
22	Оказание помощи при возникновении проблем	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Иванова И.И..

План работы сотрудника на первый месяц испытательного срока

№ п/п	Наименование работ	Планируемый результат	Поставленные сроки выполнения	Критерии оценки: соблюдение сроков, необходимая документация на выходе и т.д.	Результат (соответствует/не соответствует критериям) и комментарии
1	Введение в должность	Знание должностных инструкций	26.02.2016	Должностная инструкция	Соответствует
2	Знание нормативной базы	Четкое знание ПБУ и нормативных актов	26.02.2016	ПБУ, нормативные акты в сфере бухгалтерского учета	Соответствует
3	Знание пакетов программ	Знание пакетов прикладных программ	26.02.2016	Инструкции по пользованию пакетами прикладных программ	Соответствует

Иванов С.Ю.

(подпись сотрудника, разработавшего план загрузки)

Иванова И.И.

(подпись сотрудника)

Обучение отсутствующим навыкам (при необходимости) в первый месяц испытательного срока

№ п/п	Навык	Планируемый результат	Начало	Конец	Итоговый результат	Обучающий
1	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	26.01.2016	26.02.2016	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	Зарница В.Л.
2	Углубленное изучение работы в системе 1С (платформа 8.2)	Повышение навыков работы в 1С (платформа 8.2)	26.01.2016	26.02.2016	Повышение навыков работы в 1С (платформа 8.2)	Слободян К.Е.

Иванова И.И.

(подпись сотрудника)

Итоги первого месяца испытательного срока

Ф.И.О. Иванова Илона Игоревна

Иванова

(подпись)

Дата «26» февраля 2016 г.

Вопросы	Оценка
Проблемы (заполняется непосредственным руководителем)	Проблем с адаптацией нет
Комментарии (заполняется непосредственным руководителем)	Полностью соответствует требованиям к должности

Рекомендации (заполняется непосредственным руководителем, данная информация вносится в план работы сотрудника на второй, третий месяцы)	Внесение в резерв на повышение должности
---	--

Иванова И.И.

(подпись сотрудника)

Уровень адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого месяца испытательного срока  
Дата проведения опроса «26» февраля 2016 г.

Ф.И.О. сотрудника кадровой службы, проводившего опрос Иванов С.Ю.

Показатель	Отрицательно	Нейтрально	Положительно
Знание должностных инструкций			V
Знание нормативной базы			V
Знание пакетов прикладных программ			V
Комментарии	Проблем с адаптацией нет. Заявленные знания соответствуют заявленным требованиям к должности		
Проблемы	Отсутствуют		
Рекомендации	Внести в резерв на повышение должности		

Иванова И.И.

(подпись сотрудника)

Итоги прохождения испытательного срока

Показатель	Отрицательно	Нейтрально	Положительно	Комментарии
Результативность работы (личная продуктивность)			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Знания и навыки по профилю должности			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Отношение к работе, инициативность			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Дисциплина труда (следование правилам, соблюдение сроков выполнения заданий и др.)			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Взаимоотношения с коллегами			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Знание своих должностных обязанностей	<u>Знает</u>		Не знает	
Знания о предприятии (история, основные услуги, преимущества)	<u>Знает</u>		Не знает	
Знания о структуре предприятия	<u>Знает</u>		Не знает	

**Рекомендации** (отметить номер предлагаемого решения): 1

1. Считать прошедшим испытательный срок.
2. Уволить как не прошедшего испытательный срок, привлечь нового кандидата.
3. Приступить к поиску кандидата в связи с предполагаемым увольнением.
4. Другое (раскрыть) \_\_\_\_\_

Сотрудник Иванова  
(подпись)

Руководитель Сорокина  
(подпись)

Согласовано

Руководитель кадровой службы Лоскутов (подпись)

## Приложение Б

### Зависимость основных приоритетов в сфере управления персоналом

Зависимость основных приоритетов в сфере управления персоналом нефтегазовых предприятий от тенденций развития и рынка труда нефтегазового сектора в России

№	Тенденции рынка труда нефтегазовой сферы в 2015—2017 гг.	Основные приоритеты в сфере управления персоналом нефтегазовых предприятий России
Ухудшение макроэкономической ситуации и ужесточение регуляторных требований к нефтегазовым предприятиям: — сокращение числа малых нефтегазовых организаций и международных предприятий — консолидация и укрупнение нефтегазовых предприятий	Оптимизация расходов на персонал Снижение темпов роста оплаты труда работников	Формирование справедливой системы оценки персонала и связь её результатов с вознаграждением; Развитие форм нематериального стимулирования персонала
Относительная молодость нефтегазового сектора	Дефицит высококвалифицированных руководителей среднего и высшего уровня Быстрый карьерный рост молодых талантливых работников	Формирование и работа с кадровым резервом; Реализация программ лояльности персонала; Индивидуализация компенсационных пакетов для руководителей
Тенденции развития российского нефтегазового сектора в 2015—2017 гг.	Тенденции рынка труда финансово—нефтегазовой сферы в 2015—2017 гг.	Основные приоритеты в сфере управления персоналом нефтегазовых предприятий России
Высокая динамика изменений: — изменение бизнес—стратегии с универсальной на специализацию в целевых нишах — развитие новых нефтегазовых продуктов и технологий	Высокий уровень образования у работников нефтегазовой сферы (выше, чем в других отраслях)	Высокий уровень требований при найме персонала; Развитие программ лояльности и удержания сотрудников.
Высокие требования к работникам всех уровней должностей; Необходимость постоянного повышения уровня профессиональной компетентности сотрудников	Приоритетной задачей и функцией системы управления персоналом является обучение и развитие персонала; Создание тренинговых, учебных центров, корпоративных университетов.	

--	--